

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

Volumen 7, Número 2, 1983

CONSERVACION Y
MUTACION DE LA
ENERGIA SOCIAL

ASOCIACIONES DE
COOPERATIVAS: EL
EJEMPLO DE BOLIVIA

CEGUERA Y VISION EN
JAMAICA

TEATRO DE MUJERES
EN JAMAICA



Artesano ciego de Kingston, Jamaica

La Fundación Interamericana publica la revista *Desarrollo de Base* dos veces al año, en español y en inglés. Su propósito es dar a conocer la manera en que la población marginada de América Latina y el Caribe se organiza y trabaja para mejorar sus condiciones de vida, y explorar diferentes formas de autoayuda que pueden contribuir más eficazmente al proceso de desarrollo.

La revista incluye principalmente artículos sobre las experiencias de la Fundación y de los grupos a los cuales otorga su ayuda. Sin embargo, también pueden contribuir personas que no trabajan para la Fundación. Se invita a quienes deseen enviar artículos a que escriban solicitando el envío de las *Instrucciones para los autores*.

A menos que se indique específicamente lo contrario, todo el material impreso en la revista puede ser reproducido libremente, pero se solicita la identificación de su fuente y una copia de cualquier reproducción.

Esta publicación puede solicitarse a:

Desarrollo de Base
Fundación Interamericana
1515 Wilson Boulevard
Rosslyn, Virginia 22209
Estados Unidos

Editor Sheldon Annis
Edición en español Leyda P. Appel
Asistente de producción Elizabeth G. Pagano

Foto de la portada Mitchell Denburg
Diseño de la revista Robert Borja

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

Vol. 7, No. 2

CONTENIDO

El principio de conservación y mutación de la energía social

El principio explica cómo a veces los fracasos pueden servir de aliciente para emprender nuevas actividades colectivas que culminan en éxito.

Albert O. Hirschman

Ceguera y visión en Jamaica

En Jamaica los ciegos afrontan dificultades singulares, pero también son singulares los recursos que hallan en sí mismos y en la ayuda que se prestan unos a otros.

Sheldon Annis

Asociaciones de cooperativas: el ejemplo de Bolivia

Cuatro asociaciones campesinas bolivianas ponen a prueba ideas tradicionales acerca de las cooperativas rurales.

Judith Tendler, con la colaboración de Kevin Benito Healy y Carol Michaels O'Laughlin

Notas de viajes: Argentina, Uruguay, Honduras

Un vistazo a las organizaciones comunitarias: producción de lana en el suroeste de Argentina ... las microempresas y la supervivencia de un pueblo uruguayo ... los garífunas de la costa atlántica de Honduras.

Anne Ternes, Cynthia Ferrin y Mac Chapin

Teatro de mujeres en Jamaica

Las barrenderas desempleadas de un barrio de Kingston se convirtieron en actrices de talento. Nos hablan de su vida, su trabajo y su grupo de teatro.

Colectivo Teatral Sistren

Informes de investigaciones

Resúmenes de investigaciones acabadas de realizar sobre organizaciones privadas para el desarrollo rural de Chile ... migración temporal de los indígenas aymaras del Perú ... los caciques y el desarrollo rural en Bolivia ... pan, trabajo y cultura en Ecuador.



El principio de conservación y transformación de la energía social

ALBERT O. HIRSCHMAN

A comienzos de 1983 pasé 14 semanas en seis países de América Latina—la República Dominicana, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Uruguay—visitando proyectos de «desarrollo desde la base» que habían recibido apoyo financiero de la Fundación Interamericana. Mi esposa me acompañó excepto en Chile y Uruguay, y me ayudó mucho participando en las conversaciones y tomando notas; de allí el «nosotros» empleado en el presente artículo. En cada país, los representantes de la Fundación nos presentaron a integrantes de la comunidad que participaban en los proyectos, pero después nos dejaron en libertad de continuar con las conversaciones y establecer nuevos contactos. Mi propósito no era evaluar la Fundación o sus proyectos sino, en términos más generales, aprender algo sobre los procesos de desarrollo desde la base. Las siguientes páginas forman parte de un ensayo más largo que estoy escribiendo con este espíritu.

—A.O.H.

La mayoría de las experiencias que tuvimos durante nuestras visitas a proyectos de desarrollo desde la base en seis países de América Latina se relacionaron con algún tipo de acción colectiva de la gente pobre destinada a «mejorar sus condiciones de vida», para emplear una expresión que se encuentra a menudo en el libro de Adam Smith, *La riqueza de las naciones*. Siguiendo la tradición del famoso economista, se ha considerado por lo general que esta actividad se produce especialmente a nivel individual. Probablemente por este motivo no se han estudiado en detalle las condiciones bajo las cuales se realizan las acciones en pos del progreso económico (o contra el deterioro económico) como una actividad de grupo. Para poner cierto orden en este campo difuso, debo hacer una distinción básica: en muchos casos, lo que provoca la acción colectiva es una experiencia común, generalmente negativa, a la cual se ve sometido un grupo de gente; en otros casos, la acción cooperativa surge sin un choque previo que viene de afuera.

La gente puede verse agredida ya sea por las fuerzas hostiles de la naturaleza o por las fuerzas—a menudo aun más hostiles—del estado y de la sociedad. Nos encontramos con una gran cantidad de agresiones de este tipo, que se han traducido en el desarrollo de solidaridad y, posteriormente, en una acción común o cooperativa. Si bien vale la pena observar con cierto detalle las variedades de dicha cooperación reactiva (como lo hago en otra parte del artículo), no es un gran misterio el motivo por el cual la gente que sufre en conjunto un nuevo ataque de parte de las fuerzas de la naturaleza o de sus semejantes desarrolla un espíritu solidario que produce esfuerzos cooperativos. Después de todo, solo están aplicando, aunque en forma colectiva, el adagio francés que dice:

*Cet animal est très méchant
Quand on l'attaque il se défend.*

(Este animal es muy malvado
cuando lo atacan se defiende.)

... cuando observamos los antecedentes de las personas más activas descubrimos que la mayoría había participado previamente en otras experiencias de acción colectiva, por lo general más radicales.

Por lo tanto, el problema más difícil es comprender los esfuerzos colectivos en el desarrollo desde la base cuando no existe un antecedente inmediato de agresión. Probablemente no es posible considerar en forma sistemática estas situaciones más complejas. Sin embargo, muchas de ellas tenían una característica notable en común: cuando observamos los antecedentes de las personas más activas descubrimos que la mayoría había participado previamente en otras experiencias de acción colectiva, por lo general más *radicales*. Da la impresión de que su aspiración anterior al cambio social—su inclinación a la acción colectiva—no los había abandonado en realidad, aunque los movimientos en los cuales participaron puedan haber abortado, desaparecido o tal vez concluido con éxito. Más tarde, esta *energía social* vuelve a activarse pero más bien en una forma muy diferente. Por ese motivo puede ser difícil darse cuenta de que estamos en presencia de una forma especial de secuencia, de una *renovación* de la energía en vez de un brote totalmente nuevo. Para ser breve, me referiré a este fenómeno como el *Principio de conservación y transformación de la energía social*.

Por supuesto, me doy cuenta de que este principio no se cumple necesariamente en todas las oportunidades y todos los lugares; incluso es posible que se vincule estrictamente a la época o al lugar específico de mi formulación. Esto me recuerda—en parte por contraste y en parte por paralelo—el último verso de una antigua canción, que se refería a la guerra campesina del siglo XVI en Alemania, que terminó en una derrota:

*Geschlagen ziehen wir nach haus.
Unsere Enkel fechten's besser aus.*

*(Vencidos regresamos al hogar.
Nuestros nietos continuarán
nuestra lucha con mejor suerte.)*

... los latinoamericanos no reinician la misma lucha; en la siguiente oportunidad participan en una causa muy diferente.

La diferencia entre nuestro principio y este texto es, ante todo, que la actual generación de latinoamericanos no está esperando a sus nietos: parece perfectamente capaz de reiniciar una *lucha* (es decir, participar en algún movimiento colectivo) en varias oportunidades durante su vida. Esto puede deberse en parte a lo que se ha llamado la aceleración de la historia. Pero tal vez se relacione más con la segunda diferencia (la más importante) entre la situación de América Latina y de Alemania: los latinoamericanos no reinician la misma lucha; en la siguiente oportunidad participan en una causa muy diferente.

Algunos ejemplos de Colombia

La evidencia más contundente de este principio proviene de Colombia, y quizá la historia más ilustrativa es la de la cooperativa de pescadores en el pequeño poblado de Cristo Rey, en la costa atlántica del país. Desde Montería, la cálida capital del interior del Departamento de Córdoba, manejamos hasta la costa a lo largo de ricas haciendas cultivadas a trechos. Allí nos reunimos con pescadores en una cabaña redonda, abierta y bien ventilada, con techo de paja. Dado nuestro origen europeo, asumimos que estábamos conversando con miembros de una comunidad que se había dedicado a la pesca por generaciones. Pero pronto nos enteramos

mos de que, como los demás pobladores del lugar, los integrantes de la cooperativa se habían criado como agricultores cultivando cada uno su pequeña parcela propia y trabajando en las haciendas cercanas como jornaleros.

¿Cómo se convirtieron en pescadores? Esta resultó ser una historia sumamente interesante. En 1975 un grupo de campesinos del poblado invadió un terreno que no se había trabajado durante mucho tiempo, con la idea de explotarlo en forma colectiva. Realizaron esa ocupación a fines de un período de descontento campesino bastante generalizado y de invasiones de tierras, especialmente en los valles cercanos a la costa. Este período de activismo campesino se produjo después de la aplicación más enérgica de la ley de reforma agraria de 1961 a fines de la década del sesenta, bajo la presidencia de Carlos Lleras Restrepo, y el establecimiento simultáneo de un sindicato campesino (Asociación Nacional de Usuarios Campesinos - ANUC), que el Presidente concibió como una forma de lograr que los campesinos participaran más activamente en la reforma. En poco tiempo, este sindicato se independizó de la tutela gubernamental y logró un considerable ímpetu y adhesión. Sin embargo, en 1975 la situación política había cambiado sustancialmente: se había suspendido la reforma agraria y ANUC había perdido su fuerza debido a divisiones internas. No es sorprendente, entonces, que los campesinos de Cristo Rey hayan sido expulsados por la policía de la tierra que habían tratado de cultivar.

Pero éste no es el fin de la historia. Durante los años siguientes los campesinos siguieron en contacto, preguntándose qué podrían hacer juntos a continuación. En una oportunidad, observando el mar Caribe y algunos barcos a la distancia, se dijeron entre ellos: «Si no podemos tomar la tierra, por qué no tomamos el mar?» Así fue como 22 de los campesinos más unidos entre sí a consecuencia de la acción conjunta (e indudablemente de otros lazos también) decidieron construir dos embarcaciones y se hicieron a la mar. A continuación consiguieron asistencia de diversos tipos, desde cursos sobre cooperativismo dictados en Montería por Acción Unida (un grupo evangélico de acción social), hasta la obtención de crédito de la Caja Agraria y cursos sobre contabilidad del SENA (el organismo nacional de capacitación vocacional, bien dotado de recursos y siempre dispuesto a prestar ayuda). La adquisición de motores fuera de borda—financiados con una donación de la Fundación Interamericana—representó un importante paso adelante puesto que permitió a los pescadores internarse mucho más en el mar y aumentar considerablemente la producción.

La cooperativa ha sido un éxito financiero. Después de cierto tiempo, pudo ampliar sus actividades estableciendo una tienda de consumo en la que también se instalaron congeladores para el pescado. La cooperativa adquirió hace poco tiempo un amplio terreno cerca del mar, donde se concentrarán una sala de reuniones, las oficinas, la tienda y otras actividades de la cooperativa. (Se está planeando también la construcción de un restaurante donde se sirva pescado y de un pequeño hotel.) Otro proyecto—que se está discutiendo actualmente con la Fundación Interamericana—consiste en la expansión de la flota de dos a cinco barcos. Lo más emocionante es que los miembros de la cooperativa, fieles a su vocación original de agricultores, están pensando ahora en tomar en arriendo cierta extensión de tierra de un terrateniente del área y cultivarla en forma colectiva. Por constituir una cooperativa con personería jurídica y algunos bienes hipotecables, recibirán el trato respetuoso que por lo general se niega a los campesinos independientes y prácticamente sin tierras. Es así como el sueño que anhelaban en

... se dijeron entre ellos: «Si no podemos tomar la tierra, por qué no tomamos el mar?»

1975 aun puede convertirse en realidad, después de un largo rodeo y por medios diferentes.

La historia es edificante, pero podría haberse producido sin ese primer paso, el intento fallido de apropiarse de la tierra? Evidentemente los miembros de la cooperativa se dieron cuenta de que hay una relación entre su primera acción colectiva y su fracaso, por una parte, y la cooperativa de pesca y su éxito por otra.

El vínculo entre estos dos componentes tan diferentes de la historia puede interpretarse a diferentes niveles. Desde una perspectiva, se puede sostener que la ocupación de la tierra es un acto atrevido con potencial revolucionario mientras que, en comparación, la *ocupación* del mar con barcos de pesca administrados en forma cooperativa parece ser una iniciativa empresarial inofensiva. Desde este punto de vista, la ocupación de la tierra aparece como mucho más difícil y exigente que la del mar (o la salida hacia él). Se puede interpretar la secuencia desde el intento de ocupación de la tierra hasta la creación de la cooperativa de pesca como una renuncia a las antiguas metas, una aceptación del orden existente y una forma de establecerse dentro del mismo.

Pero también hay buenos motivos para llegar a la conclusión opuesta. La acción colectiva más obvia, simple y elemental de campesinos minifundistas rodeados de latifundios que se trabajan solo en parte, es ocupar como grupo una porción de la tierra no explotada mediante un acto único. En comparación, el establecimiento de una cooperativa de pesca exige un proceso complejo para determinar reglas y procedimientos, y adquirir nuevos conocimientos y hábitos de colaboración. Desde esta perspectiva, la ocupación de la tierra parece más bien simplista mientras que la salida al mar es mucho más compleja y, a su modo, más arriesgada.

Hay un elemento de verdad en ambas interpretaciones y ambas ayudan a explicar lo ocurrido. Después de que pasó el momento histórico en que la reforma agraria era una posibilidad real en el norte de Colombia, obviamente la gente se resignó y comenzó a mirar en direcciones menos intimidantes. Pero la experiencia del intento de ocupación de la tierra fue un verdadero paso en dirección a la cooperativa de pesca, en el sentido de un paso hacia arriba, no hacia abajo. Al haber cooperado en la ocupación de la tierra, los campesinos de Cristo Rey practicaron la cooperación en su nivel más rudimentario; luego de haber disipado de este modo la desconfianza mutua, de haber constituido una comunidad y—probablemente más importante—creado una *visión de cambio*, ya estaban preparados para actividades conjuntas que exigían mayor complejidad y constancia.

Este tipo de dinámica puede explicar muchos otros casos, en que la participación previa en acciones públicas de un tipo se traduce más tarde en actividades colectivas de características muy diferentes. En el Valle del Cauca en Colombia tuvimos largas conversaciones con dos grupos de dirigentes campesinos, que organizan cooperativas y otros esfuerzos comunitarios en la zona. Se los conoce como *los muchachos de Buga* y *los líderes de Tuluá*.

Los líderes de Tuluá son hombres de unos 50 a 60 años que, cuando no están trabajando sus propias granjas, se dedican principalmente a establecer una red de cooperativas de consumo y producción. Estas cooperativas cuentan ahora con una bodega central en Tuluá, el centro geográfico del Valle. Al ver la flamante bodega y sus oficinas llenas de muebles relucientes, uno no sospecharía nunca que está administrada por campesinos pobres que durante los últimos 25 años han participado activamente en los experimentos sucesivos de cambio social y re-

... luego de haber disipado de este modo la desconfianza mutua, de haber constituido una comunidad y—probablemente más importante—creado una visión de cambio, ya estaban preparados para actividades conjuntas que exigían mayor complejidad y constancia.

forma en Colombia. Todos comenzaron con la Acción Comunal, que movilizó a gente de los pueblos y aldeas más pequeñas para construir obras públicas de primera necesidad en forma cooperativa a comienzos de la década del sesenta; y, posteriormente, participaron en esfuerzos destinados a una aplicación más activa de la reforma agraria a fines de la década del sesenta y a comienzos del decenio de 1970.

La historia de los muchachos de Buga es un tanto diferente. Este grupo está constituido por unos 10 hombres jóvenes, de 30 años o poco más, que fueron seleccionados a fines de su adolescencia para participar en un programa experimental de educación en Buga (Valle), denominado Academia Mayor Campesina. El fundador y director del programa era un jesuita de carácter decidido que deseaba formar dirigentes campesinos capaces de mejorar las comunidades a las cuales se esperaba que regresaran después de terminados los estudios. Los *muchachos*, un grupo de 10 ó 12 egresados de la Academia, quedaron tan entusiasmados con su experiencia educativa y con las perspectivas—favorables entonces—de cambio sustancial en la estructura agraria de Colombia, que decidieron mantenerse juntos como grupo y trabajar activamente en pos del cambio, no solo en sus propias comunidades sino donde pudieran ser útiles. A comienzos de la década del setenta, participaron en algunas invasiones de tierras que en su mayor parte fracasaron.

A fines del decenio el grupo había cambiado sus integrantes; buscaban otro tipo de oportunidades para «mejorar las condiciones» del pueblo en las aldeas de Colombia, y en realidad se convirtieron en un grupo privado de agentes de extensión. Sin embargo, había una diferencia y ésta era que no sólo enseñaban técnicas agrícolas más adelantadas, sino que también aconsejaban sobre la formación de cooperativas y otras organizaciones comunales, sobre cómo cabildear para obtener las mejoras públicas necesarias, cómo utilizar el sistema judicial, etc. Los muchachos se emplearon con varios grupos locales dedicados al fomento social, pero han conservado su propia organización. Para esta actividad recibieron la ayuda de una donación de la Fundación Interamericana, que les permitió adquirir una granja lechera cerca de Buga, concebida como un bien destinado a producir ingresos para el grupo. Sin embargo, por ahora la granja funciona principalmente como un refugio temporal para cualquier muchacho que esté sin trabajo. La posibilidad de quedarse en la granja por un período limitado fortalece la independencia de cualquier muchacho que trabaja como *agente de extensión* pues sabe que no tiene porqué temer las consecuencias de decir lo que piensa (levantar su voz) en su trabajo, puesto que el renunciar o ser despedido (decidir *salir* o verse forzado a hacerlo) es una posibilidad extrema cuyo costo no es muy alto.*

La consistencia con que puede observarse nuestro *Principio de conservación y transformación de la energía social* en Colombia es casi monótona. ¿Cómo podría haber esperado encontrarlo aplicado una vez más al visitar una cooperativa de tejedores de hamacas en Morroa en la costa del Atlántico, Departamento de Sucre?

* Me refiero a mi libro *Salida, Voz y Lealtad* (México: Fondo de Cultura Económica, 1974).

... Al ver la flamante bodega y sus oficinas llenas de muebles relucientes, uno no sospecharía nunca que está administrada por campesinos pobres que durante los últimos 25 años han participado activamente en los experimentos sucesivos de cambio social y reforma en Colombia.

La cooperativa estaba compuesta en su totalidad (bueno, casi en su totalidad) por tejedoras, que habían establecido su empresa contando con cierta orientación del Museo de Artes y Tradiciones Populares de Bogotá. El museo es una organización extraordinariamente eficaz, que proporciona diversos tipos de asistencia a quienes emplean técnicas artesanales tradicionales en el país, sin obligar a los artesanos a producir en masa. Por el contrario, la organización trata de revitalizar las tradiciones genuinas del trabajo individual.

Visitamos el local casi terminado de la cooperativa, en la concurrida carretera de Medellín a Cartagena. En ese local, que en parte es un obsequio de la Fundación Interamericana, se iban a instalar poco después las oficinas de la cooperativa y una tienda. Allí nos presentaron a muchos miembros de la cooperativa, y todos los dirigentes nos estaban esperando. Todas eran mujeres y tejedoras activas, con la excepción del presidente, un *hombre* muy conversador de unos 40 años que, aunque sea un tanto incongruente, es el principal vocero del grupo. Nos explicaron que se necesitaba un hombre para que se relacionara con las autoridades y los bancos en este departamento, más bien atrasado de Colombia; tal vez otra razón de su nombramiento fue el hecho de que muchas de estas tejedoras habían sido estafadas recientemente por una de sus propias compañeras, que las había convencido de que participaran en algún tipo de «cooperativa fraudulenta».

Cualquiera sea la causa, me inspiró curiosidad la motivación de este hombre. Conversé con él a solas mientras caminábamos por la carretera en dirección a la aldea donde íbamos a ver los hermosos telares de algunos de los miembros de la cooperativa. En los primeros tres minutos de nuestra conversación, me dijo que a comienzos de los años setenta había participado activamente en algunas de las ocupaciones de tierras en el departamento y que, desde esa temeraria y en gran medida fallida experiencia, había querido volver a «hacer algo por la comunidad».

... la tendencia excesiva de los latinoamericanos de definir la mayoría de sus experiencias relacionadas con reforma social y política—o de desarrollo económico—como fracasos absolutos. Este complejo de fracaso o fracasomanía por sí mismo, puede ocasionar fracasos reales...

Derivaciones del principio

No tiene mucho sentido presentar más ilustraciones. Se podrían citar diversos casos del principio en acción, desde la dirección del pueblo joven El Rescate, en Lima, al reciente renacimiento de algunas cooperativas agrícolas en la provincia de Llanquihue, en el sur de Chile. Pero quizás sea más interesante relacionar brevemente el principio con otros aspectos del cambio social.

Ante todo, debo relacionarlo con una antigua observación mía. A menudo me he quejado de la tendencia excesiva, y (como he llegado a creer) perjudicial, de los latinoamericanos de definir la mayoría de sus experiencias relacionadas con reforma social y política—o de desarrollo económico—como fracasos absolutos. Este complejo de fracaso o *fracasomanía*, por sí mismo, puede producir fracasos reales, o al menos eso me ha parecido. Ahora puede observarse que el *Principio de conservación y transformación de la energía social* encaja perfectamente en mi campaña contra el complejo de fracaso. Si no se perciben las manifestaciones del principio, parecería que un movimiento social que no logra su objetivo predeterminado—como el movimiento de reforma agraria en Colombia—constituye un fracaso absoluto. Pero hay que modificar este juicio, al menos parcialmente, después de comprender que las energías sociales generadas en el curso de dicho movimiento no desaparecieron, aunque el movimiento en sí se desvaneciera. Estas energías se mantuvieron, como si estuvieran *almacenadas* por un tiempo, y queda-

ron disponibles para servir de aliciente a otros movimientos, quizás muy diferentes. Por lo tanto, en términos reales debe considerarse que el movimiento original fue el causante de los progresos o éxitos obtenidos por los movimientos posteriores: no se puede seguir considerándolo un fracaso total.

Paso ahora a otra elaboración de nuestro tema. Al relatar la historia de la cooperativa de pesca en Cristo Rey, señalé que la misma sólo pudo establecerse gracias al sentido de camaradería y de comunidad, y la desaparición del aislamiento y la desconfianza mutua original (casi en el sentido del pecado original), gracias a la acción común realizada muchos años antes. Más tarde, en Bogotá, observamos una interesante situación paralela cuando conversamos con el director de una organización que proporciona asistencia financiera a empresas administradas por sus trabajadores. Entre ellas se cuentan algunas firmas, dedicadas especialmente a la fabricación de ropa y calzado, cuyo personal y administradores son exclusivamente, o en su mayor parte, mujeres. Nos informaron que en todos los casos estas empresas tienen su origen en otra actividad conjunta, en la cual las mujeres llegaron a conocerse y a simpatizar. En la mayoría de los casos, las mujeres se conocieron en cursos ofrecidos por el SENA, la organización de capacitación vocacional del gobierno colombiano. Después de terminar el curso, decidieron tratar de crear una empresa propia, en vez de buscar empleo en empresas ya existentes.

Esta secuencia no es muy diferente de las que analicé anteriormente. La experiencia común de la ocupación de tierras en Cristo Rey, que derivó en formas más complejas de cooperación, se ve reemplazada en este caso por la experiencia común que significa tomar un curso juntas, y llegar a conocerse y tenerse confianza. Evidentemente, es muy posible que los lazos que se crean de esta manera sean menos fuertes que en el caso de Cristo Rey, pero parecería que la experiencia puede cumplir la función básica de reunir a personas con ideas similares en una empresa común. Como economista, yo pensaba que la necesidad de movilizar una cantidad mínima de capital constituiría la base de por lo menos algunas de las empresas cooperativas administradas por los trabajadores. Pero resultó que—una vez más—la necesidad fundamental es una experiencia que disipa el aislamiento y la desconfianza mutua.

ALBERT O. HIRSCHMAN es profesor de ciencias sociales en el Institute of Advanced Studies de Princeton, EE.UU. Entre sus obras cabe mencionar La estrategia de desarrollo económico; Estudios sobre política económica en América Latina; El comportamiento de los proyectos de desarrollo; Salida, voz y lealtad, y Las pasiones y los intereses. El presente artículo pasará a ser uno de los capítulos de un ensayo más largo en preparación acerca de las observaciones del autor sobre casi 50 proyectos apoyados por la Fundación Interamericana en América Latina y el Caribe.

NARROW WAY CO-OP
LINE
SOUTH PARADE KINGSTON



PEACE BE STILL



ME

Ceguera y visión en Jamaica

SHELDON ANNIS

Joanne Callahan nació ciega en una familia de clase obrera en Brooklyn, Nueva York. Su padre murió cuando ella tenía nueve años, y su madre crió a cuatro hijas sin ayuda alguna.

«El hecho de ser ciega y de una familia de clase obrera hizo que deseara triunfar», dice la Srta. Callahan. «Siempre tuve un profundo deseo de tener éxito. No creo tener una capacidad excepcional, pero sí tengo un empuje excepcional. Siendo aún muy joven, me fijé el objetivo de ir a la Universidad de Harvard, y así lo hice.»

Joanne Callahan fue becada a Harvard, donde se graduó (con honores), y luego fue a la escuela de estudios superiores de Stanford. Actualmente, trabaja como enlace entre el Congreso y un organismo gubernamental de los EE.UU. Gracias a recientes innovaciones tecnológicas en materia de ayudas para ciegos—y gracias a que ella puede permitírselas—hace muy pocas concesiones a su impedimento físico.

Generalmente, lleva consigo una procesadora de textos y microcomputadora VersaBraille que pesa solamente 10 libras. Con este aparato, puede ingresar el equivalente de 400 páginas de información en Braille en un sólo casete C-60. Puede organizar, archivar, recobrar, corregir y hacer un índice de su material. Utilizando un conector estándar y líneas telefónicas, puede conectar su aparato a diversos terminales de computadora, impresoras, grabadores en relieve Braille, y bancos externos de datos.

En su casa y en su oficina, la Srta. Callahan lee con un Optacon, un tomógrafo electrónico que pesa cuatro libras y tiene el tamaño aproximado de un bolso pequeño. Mediante un sistema electrónico ultramoderno, el Optacon convierte las imágenes de letras impresas en formas ampliadas, vibrantes y tangibles que pueden leerse con un dedo. Es así que Joanne tiene acceso a casi todo el material impreso—incluso idiomas extranjeros y símbolos matemáticos—sin convertirlo previamente al sistema Braille. Lee el diario, artículos técnicos, novelas en español y documentos de su oficina. Puede cocinar

usando las recetas que aparecen en las latas de sopa, buscar números en la guía telefónica, examinar su cuenta bancaria mensual e incluso leer pantallas de computadoras.

En su oficina, trabaja con un potente sistema electrónico que está conectado a su impresora Braille de alta velocidad. Puede solicitar información almacenada en el banco de datos de su oficina—y cualquier elemento que pueda traerse a su terminal a través de un modulador-demodulador telefónico. Los informes y cartas que escribe se imprimen simultáneamente en Braille para sus propios archivos y en letra de imprenta común y corriente para sus colegas.

Por último, Joanne puede movilizarse. Posee un robusto perro lazarillo de color negro, Elmer, que la guía y la protege. Puede tomar taxis y usar el transporte público e ir y venir como le plazca.

Gran parte de la tecnología electrónica usada por Joanne Callahan ha aparecido en el mercado hace apenas uno o dos años. Su inversión total, incluyendo el perro lazarillo, asciende a unos US\$30.000. Afortunadamente, su empleador ha asumido parte del costo.

Desde luego, sigue siendo ciega, pero la tecnología moderna—y su propio empuje—le ha permitido utilizar en la práctica la educación adquirida en Harvard y Stanford. Como resultado, es más que independiente desde el punto de vista económico; está en excelente posición para competir en un mercado de trabajo que requiere el trato personal con la gente y complejos conocimientos en materia de sistematización de datos.

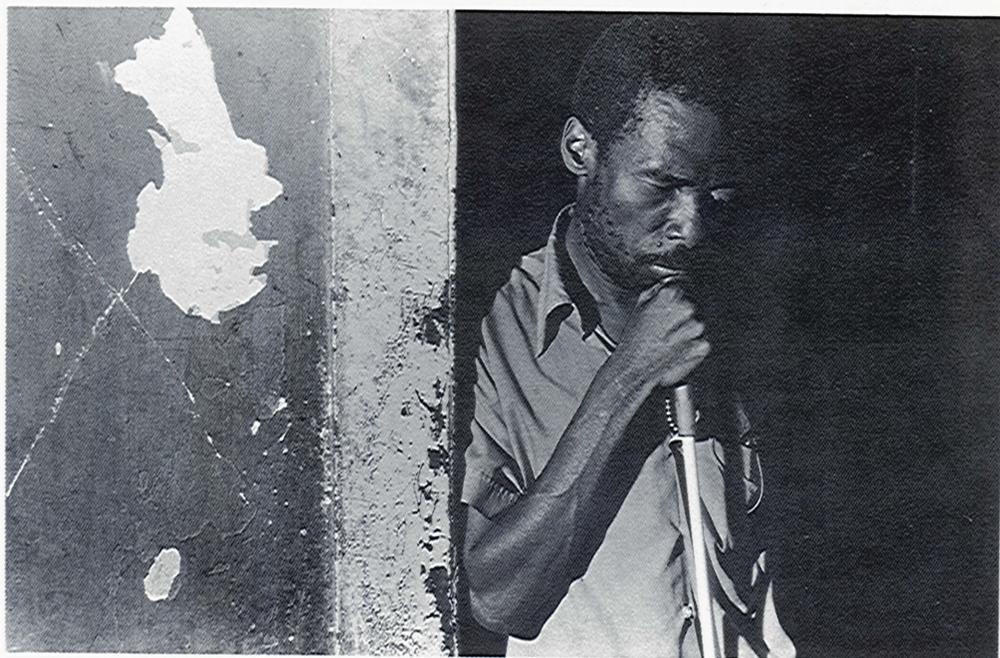
«Francamente», dice la Srta. Callahan, «no sé gran cosa del mundo de los ciegos. Yo soy independiente. Social y profesionalmente, me desenvuelvo en el mundo de los videntes».

Según las normas mundiales, Jamaica no es un país muy pobre. Los jamaicanos no sufren de los tipos de ceguera prevenibles, causados por el agua contaminada o la falta de higiene, que son endémicos

en otros países. No sufren de tracoma, por ejemplo, una enfermedad que afecta a millones de personas en el Medio Oriente, el sur de Asia y en partes del norte de África y al sur del Sahara. No se encuentran aldeas asoladas por la oncocerciasis—ceguera del río—como en Malawi, donde probablemente un tercio de la población masculina adulta sufre de ceguera y está incapacitada.

No obstante, si se la mide desde el punto de vista de los aparatos VersaBraille y Optacon, la situación de los ciegos en Jamaica es sumamente difícil. En primer lugar, no se dispone en general de las tecnologías médicas modernas que pueden aliviar o prevenir el avance de la ceguera. El glaucoma, un aumento de la presión dentro del ojo que eventualmente destruye el nervio óptico, es la causa de casi el 40 por ciento de la pérdida de la visión en la población adulta en Jamaica. No se puede prevenir ni curar, pero puede controlarse si se trata con medicamentos. El medicamento (usualmente importado) puede llegar a costar unos US\$40 por mes para el tratamiento completo, lo que significa que está fuera del alcance de la mayoría de los ciegos en Jamaica. Los suministros del Ministerio de Sanidad son erráticos, especialmente en las zonas rurales. Por consiguiente, el glaucoma empeora día a día en las personas que no pueden costear, obtener, o usar en forma correcta el medicamento que controla la enfermedad.

Las cataratas, que son la causa de pérdida de la vista en aproximadamente un tercio de los ciegos en Jamaica, generalmente pueden ser eliminadas con una operación que dura unos 15 minutos. Dependiendo de la gravedad, se puede restablecer parcialmente la visión mediante el uso de lentes o mediante trasplantes de córnea. Para aquellos que no tienen los medios para pagar los costos médicos—también en este caso, esto incluye prácticamente a toda la población ciega—hay una lista de espera de dos a tres años para la operación gratuita de cataratas, y escasas posibilidades de una operación posterior para restablecer la vista. Muchos pacientes de cataratas no saben que su ceguera es potencialmente curable.



Mitchell Demburg

En segundo lugar, existe poca asistencia institucional para los ciegos o para integrarlos a la sociedad. Los problemas de la vista raras veces se descubren antes de que se vuelvan graves; por lo tanto, la ceguera infantil no tratada tiene como resultado la ceguera del adulto, y la vista defectuosa del niño le dificulta estudiar y aprender. Las oportunidades de aprender el sistema Braille son mínimas. La Escuela para Ciegos tiene capacidad para sólo unos cientos de estudiantes. Aun para los que saben Braille, el material disponible es limitado y las oportunidades de empleo muy escasas.

No es sorprendente pues que sólo unas doce personas ciegas—menos de un décimo del uno por ciento de los 14.000 ciegos que hay en Jamaica—hayan estudiado en una universidad. Por consiguiente, hay pocas personas en puestos profesionales o de influencia que puedan expresar las necesidades e intereses de los ciegos.

Al carecer de educación o adiestramiento, los ciegos están mal preparados para competir por empleos en una sociedad con una tasa de desempleo de casi el 30 por ciento entre las personas *sin* incapacidades físicas. Noventa y ocho por ciento de los ciegos no tienen trabajos regulares. Del dos por ciento que tienen empleo, un 90 por ciento gana menos que el salario mínimo.

No se considera que la técnica de los perros lazarillos sea cultural ni económicamente viable. Wilbert Williams, un fisioterapeuta que estudió en el Royal National Institute for the Blind (Real Instituto Nacional para Ciegos), trajo a Jamaica un perro lazarillo de Inglaterra. Relata que, «En primer lugar, los autobuses no los permitían. Van repletos, los pasillos son demasiado estrechos, y muchos de los pasajeros sienten miedo del animal. El perro estaba entrenado para las aceras inglesas, que miden por lo menos 1,20 m de ancho. No podía acostumbrarse a los vendedores callejeros ni a las multitudes. Existía además la cuestión del gasto y el problema de mantener saluda-

ble al perro—tres cuartos de libra de carne por día, huevos, leche, vitaminas e inyecciones. No dio resultado.»

Hasta tener un bastón blanco—y saber usarlo bien—significa contarse entre los ciegos privilegiados. Los que han oído de maravillas tales como el Optacon, se inclinan a juzgar su costo comparándolo con el número de ciegos que podrían aprender a usar un bastón blanco.

Para resumir, mientras que para Joanne Callahan la tecnología avanzada ha contribuido a nivelar las oportunidades, en Jamaica la ceguera significa movilidad restringida, analfabetismo, aislamiento social y desempleo. Si los Optacon y los perros lazarillos no representan una solución inmediata para Jamaica, ¿qué puede hacerse? ¿Hay alguna ayuda—humana, institucional o tecnológica—que pueda reducir la desigualdad? Y si la tecnología y las instituciones no ayudan ahora a los ciegos, ¿cómo pueden los ciegos ayudarse a sí mismos?

Bunny McGregor tiene 41 años. Hace muchos años, cuando todavía veía con un ojo, era pintor de carteles. Pero en 1974 contrajo glaucoma, y su vista se deterioró. «Ahora apenas puedo vislumbrar algo», dice McGregor.

Al igual que la mayoría de los adultos ciegos de Kingston, Bunny McGregor vive en un cuarto alquilado. Vive solo, al final de un corredor largo y oscuro en forma de L. «Cuidado con el agujero en el piso», me dice, mientras caminamos por el corredor.

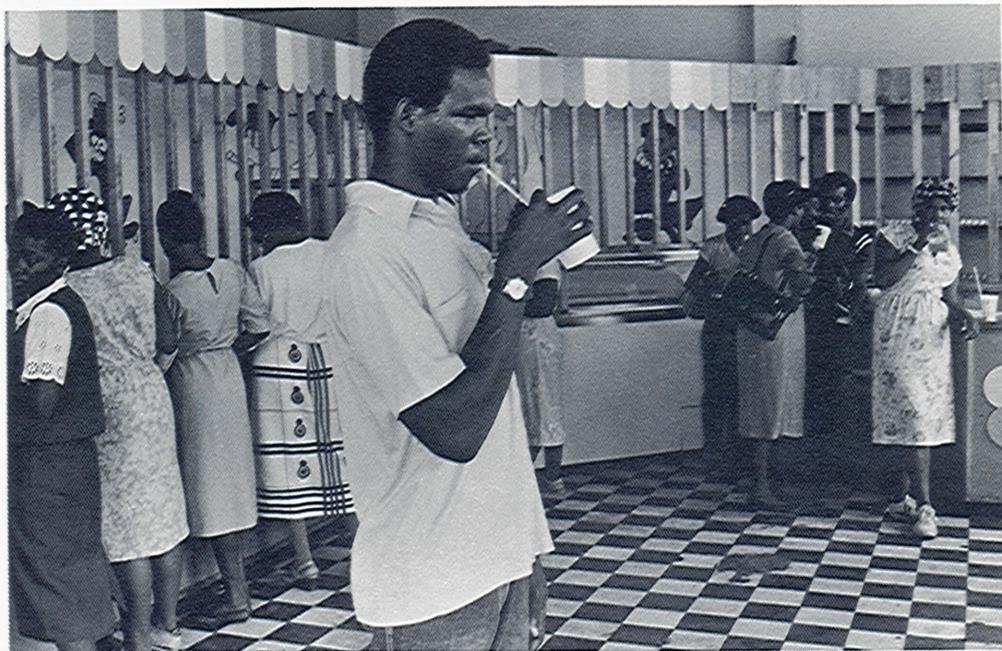
«¿Cuál? No lo veo», respondo, sintiéndome un poco absurdo.

En su cuarto hay una cama angosta, un armario viejo y una silla de madera. En un extremo de la cama hay una pila ordenada de ropas limpias; en el otro extremo, una pila desordenada de ropas sucias. Su bastón está apoyado al lado de la puerta; su medicina para el glaucoma y su cepillo de dientes están en una repisa estrecha, a su alcance.

En una esquina del cuarto hay un pequeño calentador portátil de kerosén, y encima de éste, una vasija, un plato y utensilios. En otra esquina, hay una pequeña pila de libros del Nuevo Testamento en Braille. Un cable eléctrico gastado, sin portalámpara, cuelga desde el techo. Inmediatamente debajo del techo, hay unas aberturas por las que entra el aire y el sol. Desde luego, Bunny no ve los recortes de revistas eróticas ni las caricaturas de color subido que un inquilino anterior dejara pegados en la pared.

Desde 1979, Bunny ha ganado dinero haciendo cinturones y cojines en este cuarto. También compra jabones y maní al por mayor, los empaqueta y los vende en la calle. «Los cinturones se venderían, pero ahora los cordones son muy caros. Un ovillo de cordones cuesta J\$22. Ya no consigo las hebillas (porque son importadas), y entonces ya eso no da dinero.»

El año pasado, Bunny sacó un préstamo de J\$168 (unos US\$100) de un fondo rotatorio de préstamos de la Jamaican Society for the Blind (Sociedad Jamaicana para Ciegos). El fondo se estableció con una donación de US\$15.000 de la Fundación Interamericana. El dinero prestado lo destinó para comprar materiales para hacer cojines. Tenía que pagar tres cuotas, de las que pagó dos, o sea unos J\$100. Pero,



a principios de enero, sus ventas disminuyeron. «Debía más dinero: por mi comida, ropas, el jabón que estaba vendiendo. Todos me perseguían para que les pagara, pero nadie me compraba nada.»

«Mi hija—de 12 años—empezó a andar con malas compañías. Quiere ser una Muchacha Guía. Necesita uniforme, sabe, y otras cosas. ¿Qué podía hacer? Tengo que sacarla de la calle. Le dí el dinero, para que pudiera ser Guía.»

Pero ahora no puede pagar su préstamo a la sociedad, si bien sólo son unos J\$60. La sociedad comprende su problema, pero probablemente no le den otro préstamo. Hay cientos de personas en la lista de espera que ni siquiera han podido conseguir J\$168.

Bunny McGregor siente que no puede trabajar, mendigar ni vender; además, le parece que debe dinero a todo el mundo. «Hombre», dice, «me he quedado sin nada.»

«Me llaman el Viajero», dice Warren Johnson. «Conozco hasta el último rincón de la ciudad; nunca me pierdo. Voy a fiestas, a la iglesia, a comprar y vender. A veces, simplemente voy de un lado para otro; soy un tipo que tiene que estar siempre moviéndose.»

Warren es alto—de unos dos metros veinticinco. A medida que avanza, dando golpecitos con su bastón y abriéndose paso entre una muchedumbre de peatones, niños que corren, vehículos y vendedores ambulantes, alguna que otra vez, roza o choca con la gente o se golpea la cabeza contra alguna saliente de los edificios.

«A veces choco con alguien que está vendiendo en la acera, y me gritan —¿Por qué no te quedas en tu casa? ¡Alguien tendría que acompañarte!»

«Yo me paro y les digo, —¡Eh! ¿vas a venir a vestirme? ¿Me vas a dar casa y comida? Yo también tengo derecho a salir a hacer mis cosas. No puedo quedarme en casa para no molestarte.»

«El problema con los ciegos», dice, «no es que no puedan andar solos, sino que

tienen miedo.»

«¿Tienen miedo de perderse o lastimarse?» le pregunto.

«No, hombre, tienen miedo del aspecto que pueden presentar. Uno tiene vergüenza, tiene miedo de lo que dirá la gente.»

«Por ejemplo, cuando bajo de la acera y piso un charco de agua. Siento que el agua sucia me moja los zapatos. Allí me quedo parado, sintiendo que la gente me mira, pensando que parezco un grandísimo tonto. Es terrible. Pero me digo—Qué me importa lo que piensen, a mí no me interesa, y sigo mi camino.»

Warren Johnson tiene 23 años. Es listo y de muchas inquietudes. Es más fácil imaginárselo como Joanne Callahan—en una universidad, estudiando con sus compañeros—que pasando las horas, como realmente ocurre, frente a un televisor que no puede ver.

«El año pasado, mientras estaba en casa, se me ocurrió una idea. No puedo conseguir trabajo, pues entonces voy a criar pollos. Le hablé al Sr. Logan en la sociedad y a él le gustó la idea, así que recibí un préstamo.»

El cuñado de Warren ayudó a construir las jaulas. Primero, Warren compró un aparato alimentador, y luego los 250 polluelos que crió y vendió en unas siete semanas. Luego compró un segundo lote.

«Una mañana, mi hermana vino y me dijo, —Todos tus pollos están muertos.»

«¡No era posible! Salí y metí la mano dentro de la jaula, y encontré que todos los pollos estaban muertos. ¡Habían entrado las ratas! ¡No podía creerlo!»

«La luz—la electricidad—se había ido

esa noche. Las ratas se alborotaron, rompieron la malla a mordiscos y se metieron. Agarré los pollos, hice un hueco y los enterré con mis propias manos. Era un fracaso. Había perdido.»

«Vino el dueño de la casa y me dijo que no hiciera más eso. Los vecinos dicen que los pollos huelen mal y atraen a las moscas. Su palabra contra la mía.»

Le pregunto a Warren qué piensa hacer.

«Tal vez vender bizcochos o cigarrillos, o cosas para los chicos frente a la casa. Fui a un centro vocacional y aprendí a trabajar la madera un poco. Pero fui sólo ocho meses, así que no aprendí lo suficiente para trabajar por mi cuenta. Tal vez aprenda algún oficio, cómo hacer canastos.»

«—¿No hay alguna manera de eliminar las moscas y controlar el olor de los pollos?» le pregunto.

«Sí, creo que sí. Tengo que averiguar. Esto ocurrió hace sólo dos semanas. Sí, tengo que tratar de arreglar este asunto.»

Dennis Hayes era un niño ciego con tres hermanos con vista normal. Los padres, gente de campo que vivía cerca de Mandeville, consideraron que sería una carga toda la vida, y estaban más que dispuestos a mandarlo a la Salvation Army School for the Blind (Escuela para Ciegos del Ejército de Salvación) en Kingston.

Hoy día, a los 34 años de edad, Dennis Hayes tiene una vocación y ha triunfado. Produce discos y cintas de música evangélica con su propio sello, *Insight Gospel* (Visión evangélica). Es el fundador y director de un pequeño coro y es propietario de un puesto de venta de discos, el

Dennis Haynes

Narrow Way Gospel Line (El estrecho camino del Evangelio). Para financiar su pequeño negocio, obtuvo dos préstamos de bancos comerciales y luego uno más a bajo interés, de la Sociedad para Ciegos. La música evangélica, dice Dennis, es un negocio que se mantiene constante, aun durante una recesión. Si bien no le sobran los fondos, ha podido cumplir todos los meses con sus pagos mensuales de J\$240.

«Mi mayor deseo es conocer y entrevistar a Stevie (Wonder)», dice Dennis. «Siempre fue mi inspiración. Sabe superar todas las dificultades, hace buena música; es popular; tiene una organización. Lo que me gusta de él es que no sólo es cantante sino también comerciante. Eso es lo que yo también quiero, hacer algo completo: vivir y tocar la música, ganarme la vida con la música.»

Dennis habla del futuro: sus esperanzas de realizar giras, hacer grabaciones, conciertos, ampliar su negocio. Está entusiasmado con una gira próxima a California. «Vamos a tocar en las iglesias, escuelas, salas de concierto. Esperamos ganar lo suficiente para comprar nuestro propio equipo.»

Esto me sorprende. «¿No tienen ustedes todavía su propio equipo?»

«No, hombre, no tenemos nada. Nos lo robaron todo. Hemos estado alquilando equipo por tres años, ahorrando dinero para reemplazar lo que nos robaron.»

«¿Alguien acá les robó el equipo?»

«Aquí no, en Canadá. Estábamos apareciendo en televisión en Toronto. Nos dijeron que podíamos dejar nuestro equipo en un camión mientras estábamos en el estudio. Cuando salimos, sólo quedaban mi saxofón y el piano.»

Hace un gesto con la mano y dice:

«¡Desaparecidos como por arte de magia!»

«La policía recobró un instrumento, pero no podíamos quedarnos para ir a la corte y tratar de resolver el asunto. No teníamos dinero, ni tiempo para eso. Fue una pérdida total: J\$9.000—todo lo que teníamos.»

Pero Haynes tiene vena de sobreviviente. «Cuando recuerdo lo que ocurrió



Mitchell Denburg

en Canadá, sólo puedo decir: No debo permitir que esto ocurra otra vez. He aprendido que si uno toca para otros, ellos son los que ganan. Ahora preparamos nuestros propios conciertos. Encontramos un local, lo pagamos, imprimimos los anuncios, hacemos publicidad, alquilamos un salón. Siempre hay que pensar, buscar la manera de hacer mejor las cosas.»

«Si uno lo permite», dice Haynes, «la ceguera se convierte en un problema psicológico en vez de un problema físico. Estamos en el último escalón. La gente no lo acepta a uno. Esperan que uno dependa de ellos. Hay que demostrarles que no es así. Tengo que saber una infinidad de cosas—acerca de deportes, del fútbol—para tratar con la gente. Este es mi mensaje: Yo soy normal, ustedes no tienen que cuidarme.»

«Como, duermo y vivo la música. No soy tan bueno para la música como podría serlo. No practico tanto como debiera. Pero estoy seguro de mi camino; estoy logrando algo. Estoy haciendo lo que no pensé que pudiera hacer.»

Habla con satisfacción de un trabajo de dos días por semana en una escuela preparatoria privada, en la que enseña a ni-

ños de visión normal a leer y escribir la música.

«Los tengo al lado mío, alrededor de mi escritorio. Puedo oír cuando uno comete un error, si hay alguien inquieto o que no presta atención. —¡Despiértense!, les digo. Presten atención!»

«—¿Cómo sabes? ¿Cómo sabes?— preguntan los chicos.»

Haynes se ríe. «Yo sé.»

«No fui a la universidad; no estudié para maestro. Tenía miedo de esto; no sabía que podía hacerlo. Pero sí puedo.»

Gloria Davis cuenta la historia de un triunfo diferente.

La Srta. Davis tiene ahora 48 años. Nació en St. Mary, distrito de Mark, y vino a Kingston cuando era muy joven. Aunque aprendió a leer un poco, nunca adquirió un oficio especial. No se casó ni tiene hijos. Durante la mayor parte de su vida adulta, trabajó como empleada doméstica.

En 1974, se dio cuenta de que se estaba quedando ciega.

«Y entonces, una mañana me levanté y no podía ver. ¡Ay, Dios mío!, dije, ¿qué he

hecho yo para merecer esto? ¿Por qué yo?»

«Era espantoso. Lloraba día y noche. Me quedé completamente ciega; no podía ver nada. No podía trabajar; tenían que llevarme de la mano.»

En la época en que se quedó ciega, la Srta. Davis alquilaba una pequeña habitación en la casa de una de sus hermanas de la iglesia, Phyllis McCouthy (la hermana Mac). «La hermana Mac me ayudó a sobreponerme.»

«Nos sentábamos juntas, rezábamos juntas», recuerda la hermana Mac. «Ella estaba tan descorazonada y nos daba tanta lástima. La ayudamos. Y la iglesia la ayudó. Le decíamos que la vida merece vivirse, que siempre hay un mañana.»

Eso sirvió de apoyo a Gloria Davis, pero no llegó a ser independiente inmediatamente. A diferencia de Warren Johnson, tenía miedo de viajar sola en los autobuses y de que la empujaran en los

mercados. Cuando tenía que hacer compras o visitar el médico, viajaba con alguien, generalmente con uno de los hijos menores de la familia. Ayudaba como podía con los trabajos de la casa, pero no podía asumir responsabilidades más importantes en la cocina o en el cuidado de la casa. Para ganar dinero para gastos personales, puso un puesto—una especie de mostrador de alambre tejido con anaqueles—frente a la casa. Comenzó a vender jabones, maní, leche en polvo y fósforos. Aun así, está retrasada cinco meses en el pago del alquiler de J\$10 por mes, y sus ventas no alcanzan para mantenerla.

Mediante la Sociedad para Ciegos, la Srta. Davis fue puesta en una lista de espera para que le operaran las cataratas. Estaba aterrada por la perspectiva de la operación, pero tanto ella como la hermana Mac rezaron y ayunaron, y la Srta. Davis se operó. La operación tuvo éxito; ahora, usando unos gruesos lentes, ha re-

cuperado parcialmente la vista. «Después de nueve años de ceguera total», dice, «sé lo que es la verdadera felicidad.»

Su historia me alegró, pero había algo que me molestaba. Pensando en los gastos y los años de atención, le pregunté a la hermana Mac, «Pero, ¿por qué hizo todo eso? ¿No era bastante ya atender a su propia familia?»

«¿Por qué?» me dijo, mirándome como si no comprendiera bien mi pregunta.

«Porque la quiero. Lo hice porque la quiero. Eso es todo.»

Albert Johnson vive en un ambiente más duro que las hermanas Gloria y Mac. Todos cuentan allí que el centro de Kingston es muy peligroso y siempre al borde de la violencia. Preguntar por *el hombre ciego, Albert Johnson*, significa que a uno le harán muchas preguntas: *¿Para qué quiere verlo?* etc. etc.

El que me pregunta es Edward Dawson, un hombre corpulento que vive en la misma dirección que el ciego, pero que no quiere decir adónde está.

«Soy un *bandulú puro*», me dice.

«¿Bandulú?» le digo con cortesía.

«Quiere decir que soy un bandolero, hombre. Robo, hago trampas, estafas. Si alguien se mete conmigo, lo mato. Mira esta cicatriz»—y tira del cuello de su camiseta—«aquí me echó ácido mi mujer mientras dormía.»

Sonríó un poco—no mucho—ya que, mientras hablamos, me doy cuenta de que Dawson me vigila a mí con un ojo mientras no quita el otro de un tipo que desde la calle nos grita algo sacudiendo un cuchillo.

Por último, Dawson hace aparecer a Albert Johnson, y cuenta su historia: Cuando tenía 19 años, Johnson tuvo una pelea, en la que fue herido y como consecuencia quedó ciego. Ahora apenas se arregla para vivir, con un poco de aquí y otro poco de allá.

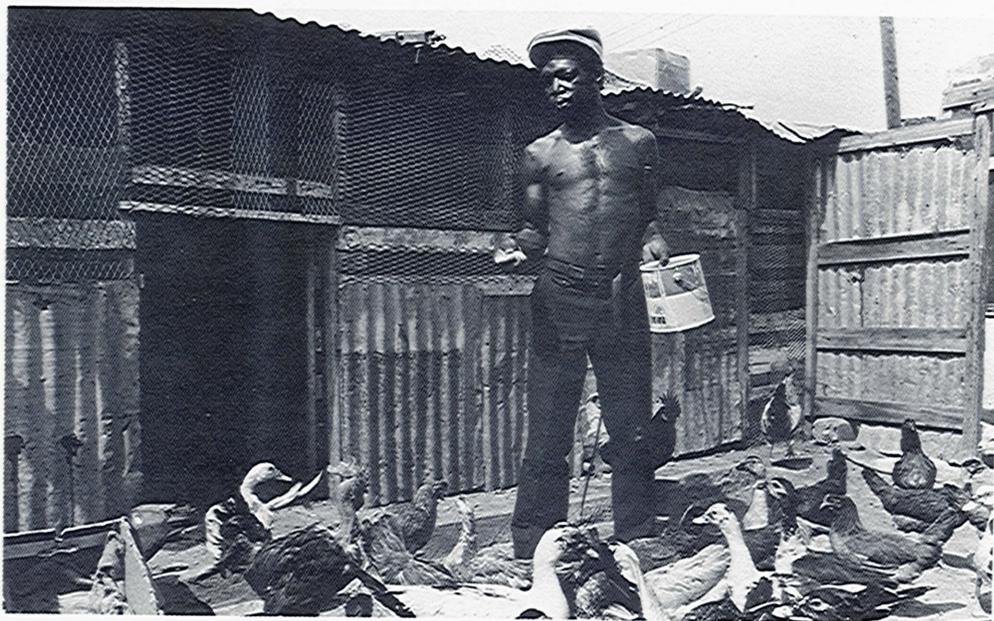
Unos meses atrás, la sociedad lo ayudó con un préstamo para instalar un gallinero. Crió pollos y los llevó al mercado para venderlos. Y, qué suerte, alguien le

Gloria Davis y la hermana Mac



Mitchell Denburg

Albert Johnson



Edward Dawson



peta). Una o dos veces por semana, lo vende de puerta en puerta o lo lleva a comercios que venden discos evangélicos en la ciudad. Le quedan unos 28 ejemplares de su lote más reciente de 100 discos.

No es un gran negocio. Sin embargo, ya casi termina de pagar el préstamo, y cuando lo pague del todo, seguramente tratará de conseguir otro préstamo y de producir otro disco.

El hermano Morgan es un hombre que sabe expresarse, apasionado en su fe. Contesta las preguntas clara y pacientemente, aunque está más interesado en *mi* bienestar espiritual que *su* historia económica.

Es serio, dedicado. La suya es una vida dedicada a servir.

Arvel Grant, el director ejecutivo de la Sociedad Jamaicana para Ciegos es una de las aproximadamente doce personas ciegas en Jamaica que han recibido educación universitaria. Es un hombre amable y de ingenio rápido, que se mueve con agilidad. Se ríe fácilmente y con frecuencia, pero su actitud no deja lugar a dudas: es la clase de hombre que, si recibe un golpe, responde con otro golpe.

«En la última elección, esperé en la cola media hora para votar. Llevé a alguien para que me ayudara. Cuando llegué al frente de la cola, una de las personas encargadas de fiscalizar la votación me dijo, —Usted debe votar solo. Así lo dice la ley.»

«Yo le contesté, —Quiero que me acompañe esta persona para ayudarme. Estoy dispuesto a firmar un papel declarándolo. La necesito para poder votar.»

«Pero me respondieron, —No, la ley dice que sólo puede entrar una persona por vez al cuarto para votar. Nadie puede entrar con usted.»

«Entonces armé un alboroto. —Miren, les dije, tengo que votar y estoy dispuesto a hacerlo aunque sea a puñetazos. Me van a tener que sacar a rastras de aquí. ¡Yo tengo derecho a votar!— Finalmente, para evitar un escándalo, me dejaron entrar.»

Esta es, en resumen, la diferencia entre ser ciego y lo que Grant llama el *problema de la ceguera*. Ser ciego, no poder ver, ya es malo de por sí. Pero es una cuestión completamente distinta perder derechos que no tienen—o no deberían tener—nada que ver con la vista: el derecho a votar, a viajar, a tener trabajo, a tener una vida sexual y familiar, a adquirir una educación.

«Un niño que puede ver en nuestras escuelas necesita lápiz y papel. Pero un niño ciego—para tener las mismas oportunidades—necesita más. Necesita una máquina Perkins para escribir en Braille y ayudas acústicas. Si eso es lo que hace falta para darle igualdad de oportunidades, entonces eso es lo que tenemos que tratar de lograr. Si necesitamos disposiciones especiales para votar, entonces consigámoslas. El objetivo de la sociedad es hacer *todo* lo que fortalezca la capacidad de los ciegos para lograr la igualdad de oportunidades y la posibilidad de ser independientes.»

La Sociedad Jamaicana para Ciegos—antes llamada Royal Commonwealth Society for the Blind (Real Sociedad del Commonwealth para Ciegos)—existe desde hace unos 30 años. Fue fundada

ofreció dólares norteamericanos, unos mil dólares.

Johnson vendió los pollos, pero los dólares resultaron ser falsos.

«Cuando pasó eso, realmente me dolió lo que le hicieron al ciego. Le dimos un lugar para vivir. Tratamos de ayudarlo, ¿sabe?»

Dawson es muy irascible. La entrevista finaliza. Sospecho que alguien más en Kingston—alguien con una cantidad de dólares falsos—también está pensando en Edward Dawson.

Russell Morgan es un *predicador de autobús*. Esto significa que su congregación es el público que viaja en autobús. Sube, por ejemplo, al Número 2 en Tilda's Crossing, y vocifera el evangelio hasta el final del recorrido.

Haciendo bocina con las manos, grita para que el ruido del motor no ahogue sus palabras. Su voz ronca asciende y desciende. Unos pocos pasajeros dicen «*amén*», algunos parecen irritados, y la mayoría lo ignora. Muchos pasajeros toman los folletos que reparte en la última parada; algunos, muy pocos, de vez en cuando le dan dinero.

Con la ayuda de Dennis Hayes, de un pequeño préstamo de la Sociedad para Ciegos, el apoyo de su iglesia, y la colaboración de su esposa Beverly, el hermano Morgan produjo recientemente un disco musical, *First Trumpet* (primera trom-

como una organización de beneficencia, de acuerdo con la tradición británica en esa materia. «Era manejada como un *country club*», dice Arvel Grant, con su manera directa. «Los caballeros y las damas se reunían como si fuera un acontecimiento social. Una vez al año, enviaban árboles de Navidad. Tenían buenas intenciones, pero esto no contribuía en nada a resolver el problema de la ceguera. Eran muchos los casos de personas que se pasaban hasta 30 años dentro de su casa, sin salir jamás.»

A principios de la década de 1970, un grupo de jóvenes ciegos—muchos de ellos, como Grant, educados de la Escuela de Ciegos del Ejército de Salvación—comenzaron a reunirse y a agitar para tener voz en la organización. Los prejuicios de esa época eran tales que los estatutos de la organización estipulaban específicamente que solamente uno de los 14 miembros del consejo directivo podía ser ciego.

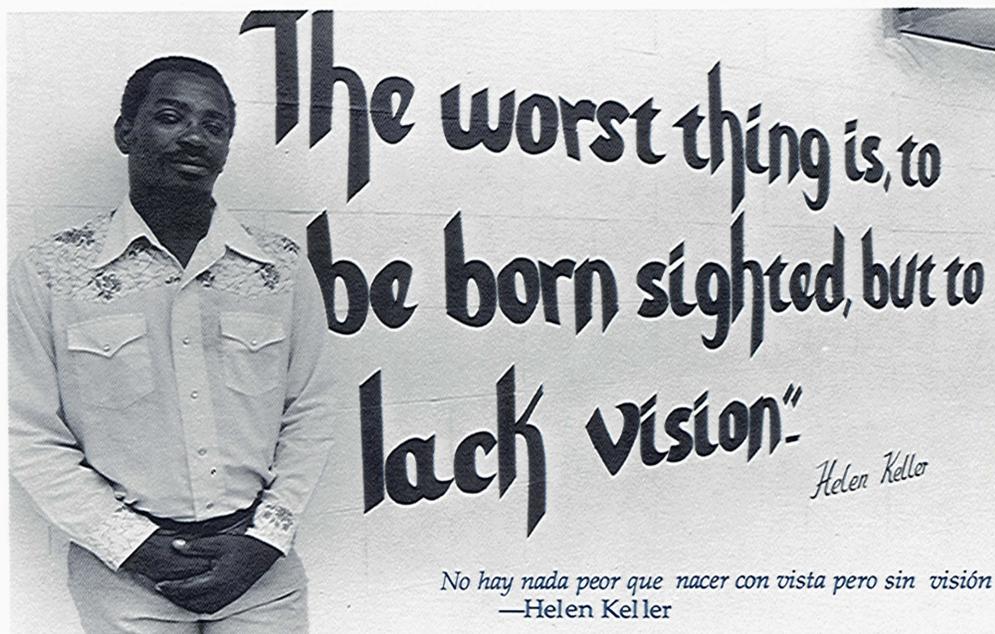
Dice Derrick Palmer, uno de los activistas originales, «Nosotros dijimos, ellos son gente de la clase alta. No quieren tener nada que ver con nosotros. Pero nosotros nos movíamos, queríamos cambios. Por eso, en 1975, fundamos nuestra propia organización, la *Progressive Blind Association* (Asociación Progresista de Ciegos).

«Reunimos a los ciegos y formulamos un plan nacional para el gobierno. Organizamos bailes, fiestas. Teníamos reuniones mensuales—cualquier cosa para hacer que la gente se asociara, se integrara.

«Luego dijimos, ni siquiera tenemos un lugar permanente para reunirnos. No tenemos dinero. ¿Por qué organizar una nueva asociación? Por eso empezamos nuevamente a participar en la sociedad.

«Nos reuníamos todas las noches—unas 30 ó 40 personas. Para los ciegos era algo nuevo y emocionante. Todas las reuniones se llenaban de gente. Escribíamos artículos y llevamos nuestra causa a los medios de difusión. Aunque la gente no quisiera saber, la enfrentamos con la realidad.

«Finalmente, introdujimos a un tercio de nuestra gente en el consejo directivo. Teníamos la ventaja de que *siempre* asistíamos a las reuniones. Muchos de los



No hay nada peor que nacer con vista pero sin visión
—Helen Keller

miembros antiguos del consejo renunciaron por frustración o en protesta; y luego, en 1978, me eligieron y fui el primer presidente ciego del consejo directivo.

«Durante un par de años, habíamos tenido conversaciones con Steve Vetter (representante entonces de la IAF en Jamaica). Cuando obtuvimos el control de la sociedad, la IAF otorgó su donación de US\$15.000. Y entonces, de repente, dejamos de ser agitadores solamente—que era lo único que en realidad sabíamos hacer—para ser también administradores.»

—¿Cuáles son las actividades actuales de la sociedad?—«Cualquier cosa», dice Arvel Grant, «que permita a la gente tener más control de sus propias vidas». En diversas etapas de la evolución y de los resultados, ese *cualquier cosa* incluye ahora cuatro clases de actividades: las relativas a la vista (un programa de rehabilitación de los ojos, una clínica oftalmológica, un programa nacional de inscripción de personas ciegas, la distribución de drogas para el glaucoma, examen de los ojos en las escuelas); las relativas al ajuste de la ceguera (instrucción sobre el uso del bastón blanco, un programa nacional de alfabetización en Braille, una biblioteca acústica y de Braille, un club de lectura, asesoramiento para obtener trabajo, clases de mecanografía, el fondo rotatorio de préstamos, una cooperativa artesanal, un programa alimentario y de previsión social); las relativas a las personas con vista normal (asesoramiento familiar, programas semanales educativos por radio, apelaciones al gobierno para

obtener servicios); y actividades recreativas y sociales (caminatas, paseos a la playa, acampadas, un programa musical, debates los sábados en la mañana). Mediante estas actividades, se logra que los miembros se conozcan y adquieran confianza mutua.

Como cuenta sólo con un personal de dos o tres miembros remunerados a jornada completa, parecería que la sociedad está tratando de abarcar demasiado. Pero Grant y Palmer no están de acuerdo. La base de la organización, según ellos, es una reserva de personas con tiempo y dedicación extraordinarios. «Entendemos las necesidades de cada uno de nosotros», dice Grant, «y no nos cansamos de acompañarnos mutuamente. Los ciegos están siempre dispuestos a dar y a ayudarse recíprocamente.»

«Pero mentiríamos si dijéramos que siquiera hemos *comenzado* a ayudar a una proporción importante de los ciegos», dice Derrick Palmer. «Es cierto que podemos ayudar a distribuir medicamentos para tratar el glaucoma entre dos o tres mil personas, pero ¿constituye esto una ayuda de verdad? No. Estamos tratando con unas mil personas probablemente—un catorceavo de la población ciega. No estamos ni arañando siquiera la superficie de sus necesidades ni de su potencial.»

Los ciegos con quienes hablé posiblemente constituyen una élite. No sólo son miembros de la Sociedad para Ciegos, sino que también se han beneficiado concretamente con el fondo rotatorio de prés-

El hermano Russell y la hermana Beverly Morgan



tamos. Quizás no sean muy representativos de los aproximadamente 13.000 ciegos que no han tenido contacto con la sociedad. Es de suponer que la mayoría de esta gente no sale de su casa ni habla con extraños. En su mayoría, no pueden leer en Braille, aun si pudieran comprar u obtener libros en Braille. A diferencia de Bunny McGregor, la mayoría no ha recibido nunca *ningún* préstamo. Probablemente no posean la inquietud juvenil y la energía efervescente de Warren Johnson, ni el talento musical y habilidad comercial de Dennis Haynes. Es posible que no tengan la fe religiosa de Russell Morgan, o la afectuosa familia adoptiva de Gloria Davis, o un amigo *bandulú* como Albert Johnson. Tengo la seguridad de que muy pocos amenazarían con pelearse a puñetazos para poder votar, como hizo Arvel Grant. Y sin embargo me imagino que cada uno tiene su propia historia; y que cada uno posee su propia clase de fortaleza y de recursos para sobrevivir.

La verdad es que difícilmente se podría decir que el fondo rotatorio de préstamos establecido con una donación de US\$15.000 de la IAF haya cambiado fundamentalmente la vida de nadie. Hasta

ahora, el fondo rotatorio ha servido para asistir financieramente a unos 19 proyectos que benefician a 27 personas. Los préstamos han ayudado, pero no han hecho autosuficientes a 27 personas. Se dieron varios préstamos con la intención de comprar y revender artículos que escaseaban en 1980-81, pero que luego, en 1982-83, se volvieron abundantes o demasiado caros. Es posible que algunos de los préstamos de la sociedad hayan sido demasiado pequeños; tal vez, a largo plazo, hubiera tenido más sentido dar préstamos más grandes a menos gente. Con J\$160, Bunny McGregor no podría en realidad haber iniciado un pequeño negocio; sólo pudo endeudarse un poco más. En vista de esto, probablemente hizo bien en invertir lo que le quedaba de su capital en un uniforme de Muchacha Guía para su hija de 12 años.

Las personas como Arvel Grant y Derrick Palmer no sólo entienden de números sino también la lógica de invertir dinero en uniformes de Muchachas Guías. Ven el valor humano de la gente y no su costo solamente. Comprenden el hecho de que los equipos para que una sola persona, Joanne Callahan, viva económica-

mente independiente en los Estados Unidos, cuesten el doble de la donación de la IAF a la sociedad, pero eso no los impresionaba. Ante este hecho, Grant sonríe y responde simplemente, «Supongo entonces que debimos haber pedido más dinero».

Mientras tanto, parece más preocupado por el problema inmediato de Warren Johnson y las objeciones de sus vecinos a las moscas y al olor de sus pollos. «El lunes lo vamos a buscar y a ver qué es esta cuestión con sus vecinos», dice. «Habla-remos con los vecinos y con el dueño de casa. Ya arreglaremos todo eso.»

SHELDON ANNIS es oficial de programas de investigación y evaluación en la Fundación y editor de esta revista.

Asociaciones de cooperativas: el ejemplo de Bolivia

JUDITH TENDLER
en colaboración con
KEVIN BENITO HEALY y
CAROL MICHAELS O'LAUGHLIN

Las cuatro asociaciones de cooperativas de campesinos que visité en Bolivia me dejaron bastante perpleja. Por un lado, los cuatro grupos—que se describen más adelante—efectivamente habían tenido éxito

en ciertos aspectos, pero por otro era evidente que carecían de algunas de las cualidades básicas consideradas indispensables para el logro de tal tipo de éxito. Más aún, ciertas características y problemas observados eran de los que uno generalmente relaciona con el fracaso. Mi extrañeza ante esta curiosa mezcla de buenos resultados e incompetencia y el esfuerzo que puse en tratar de reconciliar los dos aspectos contradictorios del cuadro que había presenciado me llevaron a escribir gran parte del presente artículo. Pero antes de proseguir, una palabra acerca de la índole de los logros observados. El más obvio es el mero hecho de que estos grupos bolivianos se mantengan todavía en pie casi 10 años después de haber sido creados. Si bien es cierto que no se les han cortado todavía las donaciones del exterior, la capacidad de supervivencia y las actividades desplegadas adquieren un valor excepcional en comparación con tantas otras tentativas encaminadas a organizar cooperativas rurales en América Latina. En otra categoría de logros están los beneficios que los grupos bolivianos proporcionan a los socios campesinos agricultores y en muchos casos a los que no son socios, a saber, 1) mejores precios, mayor seguridad y honestidad en los pesos como resultado de la compra y comercialización de las cosechas por la propia cooperativa, que utiliza para ello camiones de su propiedad; 2) mejores precios, honestidad en los pesos y medidas y productos no adulterados en las tiendas de las cooperativas que abastecen de bienes de consumo y productos

agrícolas (aunque la diferencia entre los precios tendió a disminuir después de un tiempo tanto en la comercialización como en la venta al detalle, ya sea porque el precio de las cooperativas volvió a parecerse a los prevalecientes anteriormente o porque los comerciantes particulares bajaron los precios para poder competir con las cooperativas); 3) ahorro en el transporte y otros gastos de los agricultores que anteriormente debían recorrer alguna distancia para comprar bienes de consumo y productos agrícolas que ahora podían adquirir en las cercanías; 4) menos gastos de transporte debido al establecimiento por parte de las cooperativas de fábricas cercanas (molinos arroceros, plantas secadoras de cacao); 5) disponibilidad de crédito para los que hasta entonces no tenían acceso a los bancos, y 6) nuevas oportunidades de empleo y aprendizaje en los servicios provistos por las cooperativas, sobre todo en el sector de elaboración de productos agrícolas.

Además de los beneficios mencionados, dos de las cooperativas brindaron beneficios a comunidades enteras a través de los proyectos de infraestructura emprendidos los primeros años—escuelas, agua potable, riego y nivelación de caminos. Otra asociación inició una campaña para combatir la plaga del cacao, lo que podría redundar de manera significativa en las entradas de los que se dedican a su cultivo. Finalmente, el servicio de alquiler de equipo agrícola de una de las cooperativas permitió que los campesinos agricultores pasaran de los cultivos erráticos a los estables y se dedicaran a cultivar caña de azúcar en lugar de arroz, con el consiguiente incremento de entradas. Muchos

de los beneficios mencionados aquí recayeron tanto en los socios como en los que no lo eran.

Estos beneficios directos de la actividad cooperativa tendieron a disminuir al tener que luchar los grupos con los problemas que plantean las actividades comerciales. Más constantes que los beneficios directos fueron quizá algunos resultados menos tangibles. En todas las regiones, la asociación cooperativa fue una de las pocas instituciones que dieron expresión a los intereses económicos de los campesinos agricultores. Como grupos organizados capaces de mostrar en su haber una u otra empresa comercial fructífera, las cooperativas pudieron 1) hacer demandas efectivas sobre bienes y servicios previamente reservados a los grandes agricultores (crédito oficial subsidiado, servicios de investigación y extensión agrícola, aranceles favorables para la importación de equipo, etc.); 2) conseguir ingresar a asociaciones de la industria privada (de dueños de molinos arroceros, cooperativas arroceras, productores de vino, destilerías de uva) donde adquirieron valiosa información sobre los precios y la comercialización y en las que pudieron ejercer alguna influencia en favor de los intereses campesinos, y 3) presentar el ejemplo de cómo los bancos y las agencias oficiales pueden vincularse con grupos campesinos, infundiendo cierta confianza en estas poderosas instituciones acerca de la posibilidad de colaborar con dichos grupos y permitiendo que ambas partes ganaran experiencia en este tipo de colaboración. Nuevamente, estos beneficios se extendían a socios y no socios por igual.

Frente al cuadro presentado por los beneficios, las deficiencias de las asociaciones cooperativas son notables. Donde más se ponían de manifiesto dichas defi-

Los protagonistas

De los cuatro grupos visitados, El Ceibo y Bella Vista se hallan situados en la misma región. El Alto Beni es una región subtropical en la que durante los años 50 y 60 se llevaron a cabo importantes proyectos estatales de colonización. Después de esa época, el sector público prácticamente se retiró, después de lo cual se produjo una intensa migración espontánea. Los principales cultivos son cacao, café, bananas, arroz y maíz; el cacao, que se introdujo en el proyecto de colonización, es el único producto de exportación cultivado por todos los grupos estudiados (el café solo se vende en el mercado interno).

El Ceibo (Central Regional de Cooperativas El Ceibo, Ltda.), una asociación de 18 cooperativas con 350 socios emplazada en la zona productora de cacao del Alto Beni, se fundó en 1976 por iniciativa de cuatro pequeños grupos de pobladores que se reunieron para dedicarse a la comercialización de cacao. El Ceibo compra ahora el 60% del cacao que se vende en el Alto Beni y lo transporta hasta La Paz, a ocho horas de distancia, en un camión de diez toneladas, de su propiedad. En el viaje de vuelta, el camión de El Ceibo transporta artículos de consumo para vender al por mayor a pequeñas tiendas de las cooperativas asociadas. El Ceibo también tiene a su cargo el funcionamiento de una planta secadora de cacao (una segunda planta de secado está a punto de completarse), donde se realiza la fermentación y el secado de un 40% del cacao comprado (el cacao restante lo compra ya secado en la casa del productor), y tiene en La Paz una pequeña fábrica de chocolate que absorbe menos del 1% del cacao que vende. El Ceibo se está embarcando ahora en un programa de extensión agrícola para combatir la plaga del cacao que ha diezñado muchas de las plantas de la zona.

De los cuatro grupos, El Ceibo es el que desarrolla menos actividades diversas, concentrándose casi exclusivamente en la comercialización del cacao. Es el único de los grupos sin un programa de crédito y el único también que ha tenido éxito en la operación de una tienda mayorista. En parte porque no intentó abarcar tanto, El Ceibo parece ser el más próspero de los cuatro grupos—en cuanto a capacidad financiera e impacto en la región. El Ceibo ha recibido asistencia de la IAF desde fines de 1980, y hasta ahora se le han otorgado US\$200.000, que empleó en las siguientes actividades: 1) capital en giro para la adquisición de cacao; 2) construcción de una segunda planta secadora; 3) adquisición de un segundo camión; 4) educación cooperativista, y 5) el sueldo de un administrador para la elaboración del cacao.

Bella Vista (Cooperativa de Ahorro y Crédito Bella Vista, Ltda.), situada en la zona más alta de producción de café, adyacente a El Ceibo, inició sus operaciones en 1969 como una cooperativa de ahorro y préstamo bajo la estricta supervisión de un sacerdote franciscano de la zona. Con los fondos recibidos del exterior a fines de los años 70, Bella Vista extendió sus actividades, dedicándose a la comercialización del café y el arroz, y adquirió un pequeño molino de arroz, abrió una tienda

grande de productos de consumo y continuó las operaciones de ahorro y préstamo. Con unos 200 socios dispersos en toda la zona, Bella Vista es una sola cooperativa grande, a diferencia de los tres grupos restantes, que son asociaciones de pequeñas cooperativas afiliadas en comunidades de menos de 100 familias. En parte por la dispersión geográfica de sus socios, Bella Vista era el más precario de los cuatro grupos; también experimentó una importante pérdida de capital y la pérdida de confianza de la comunidad a raíz de la represión política sufrida a consecuencia del papel que le cupo en la organización de una huelga de campesinos del Alto Beni contra el aumento de tarifas de los camiones y otras medidas del gobierno militar. Bella Vista comenzó a recibir asistencia de la IAF en 1978; los US\$185.000 que se le han otorgado hasta ahora se destinaron a 1) la adquisición de un camión de 14 toneladas; 2) capital en giro para actividades de comercialización; 3) capital en giro para una tienda de productos de consumo; 4) un fondo para promover la erradicación de la roya del café (plan que no llegó a materializarse), y 5) educación cooperativista.

CCAM (Central de Cooperativas Agropecuarias Mineros, Ltda.), una asociación de 12 cooperativas con un total de 309 socios, se halla situada en la región oriental de tierras bajas de Santa Cruz, un punto focal de desarrollo agropecuario boliviano durante estos últimos 20 años. Dicho desarrollo se ha visto estimulado por la considerable inversión estatal en colonización, transporte e infraestructura energética, elaboración de productos agropecuarios, crédito y otros insumos subvencionados para la agricultura comercial. Los socios de CCAM producen sobre todo arroz y maíz, con una minoría más acomodada que cultiva caña de azúcar y ocasionalmente algunas verduras. Fundada en 1972 y ayudada durante muchos años por un sacerdote de Maryknoll, CCAM es el grupo con mayor volumen de capital, principalmente como resultado de varias donaciones para la compra de equipo. Al principio se dedicó a la comercialización de arroz, y luego adquirió: 1) un molino grande de arroz y más tarde equipo para el almacenamiento y secado; 2) un servicio de alquiler de equipo agrícola que incluía una topadora y niveladoras para abrir y mantener caminos y despejar tierras; 3) camiones para el servicio de transporte; 4) operaciones de venta al por mayor y al por menor de productos de consumo; 5) un taller de reparación de equipos, y 6) un fondo crediticio para la adjudicación de préstamos. De todas estas actividades, la más lucrativa es la del molino de arroz.

Hace poco, CCAM fue el único grupo que recibió fondos (US\$500.000) de una importante institución donante, el Banco Interamericano de Desarrollo. También fue el único grupo que consiguió crédito de producción a corto plazo de un banco local privado para conceder préstamos a los socios y logró amortizarlo. (Del mismo banco obtuvo también crédito para el capital en giro del molino de arroz.) La asistencia de la IAF comenzó en 1974 con

US\$45.000 y ascendió a US\$206.000, suma que se utilizó para 1) capital en giro para el funcionamiento de la tienda; 2) almacenamiento de granos e instalaciones de secado para el molino de arroz (todavía por completarse); 3) un fondo rotatorio para préstamos de producción para los socios, y 4) el reemplazo de puentes de pontones arrastrados por las inundaciones.

COINCA (Cooperativa Integral Campesina), una asociación de 20 cooperativas con 400 socios en el departamento más meridional de Bolivia (Tarija), se fundó en 1975 por iniciativa de una entidad jesuita de acción social, Acción Cultural Loyola (ACLO)—el único de los cuatro grupos creado por una organización intermediaria o *facilitadora*. Tarija es un valle del altiplano que fue poblado mucho antes que el Alto Beni y Santa Cruz y que sufre el doble problema del minifundio y la erosión de los suelos. Los campesinos de Tarija producen papas y maíz; los de mejor posición económica tienen viñas, plantas cítricas y verduras—en su mayoría parcelas que no pasan de unas pocas hectáreas, en comparación con las de 12 y 15 hectáreas, término medio, de Alto Beni y Santa Cruz, respectivamente. Los agricultores campesinos de Tarija se distinguen por utilizar desde hace largo tiempo fertilizantes químicos (para las papas), por lo que el abastecimiento de fertilizante es una de las principales actividades de que depende COINCA.

COINCA mantiene un fondo rotatorio de préstamos para otorgar crédito de producción a los socios (gravemente descapitalizado por la inflación, las bajas tasas de interés y los deudores morosos), la provisión de insumos agrícolas y una pequeña bodega de vino (la operación más lucrativa), junto con un programa de asistencia y crédito para los productores de uva, quienes constituyen un 30% de los socios en mejores condiciones económicas. COINCA logró crédito y asistencia del gobierno para un proyecto avícola de las cooperativas asociadas, cuyo resultado es todavía dudoso, y es el único grupo que ha auspiciado algunos proyectos de producción colectiva, muchos de los cuales no han resultado fructíferos. En parte debido a la filosofía de ACLO, la organización fundadora, COINCA trató de emprender más actividades que cualquiera de los demás grupos, lo que quizá contribuyó a que haya sido menos afortunada que El Ceibo y CCAM.

La IAF comenzó a ayudar a COINCA en 1976, y los US\$415.000 recibidos hasta ahora los ha utilizado en 1) un fondo para préstamos de producción; 2) capital en giro para la operación de la tienda; 3) construcción del edificio destinado a la sede y tienda en la ciudad capital de Tarija; 4) la adquisición de un vehículo; 5) sueldos administrativos (COINCA es el único grupo con un administrador profesional externo, un agrónomo y un contador remunerados), y 6) un programa de enseñanza. (Una institución alemana de bien común financió la vinería.)



ciencias era en las áreas del manejo y la administración. Los precios cobrados por la mercadería y los servicios eran a veces tan bajos que no cubrían los costos; la recaudación de las cuotas adeudadas por los prestatarios no era sistemática; con frecuencia no se llevaba un registro del inventario y las ventas de las tiendas; los dirigentes de las cooperativas recibían en general los préstamos más grandes y las malversaciones eran comunes.

Otra deficiencia sorprendente se relaciona con la afiliación de socios. La incorporación de socios aparentemente cesaba ya en las etapas iniciales, aun cuando se estuvieran ampliando los servicios y las actividades para devengar ingresos. Cada asociación comprendía un promedio de 20 cooperativas con 17 socios cada una, lo que daba un total de solo 350 socios. Puesto que cada asociación había recibido unos US\$350.000 de la Fundación Interamericana, y dado el escaso número de socios, podría deducirse que la inversión media por familia asociada era de US\$1.000, prescindiendo de la inversión adicional que representan las contribuciones de los socios y otros donantes y los gastos de personal de la IAF. Comparados con el modelo económico de asistencia al desarrollo perseguido por la IAF, estos costos serían en apariencia, desalentadoramente altos—apariencia que cambia bastante si se tienen en cuenta los beneficios que recibían los que no eran socios.

El defecto final de los cuatro grupos bolivianos radicaba en el liderazgo. Los puestos directivos y administrativos se rotaban generalmente entre unas pocas personas del grupo más acomodado de la comunidad. Si bien no existe incompatibilidad entre la dirección a cargo de dirigentes inamovibles y en buena posición y el éxito de la organización, se cree por lo general que esto puede acarrear dificultades tales como distracción de mercaderías y servicios de la cooperativa, programas que benefician a unos pocos y la corrupción de la conducta que florece donde no hay que responder a presiones *democráticas*.

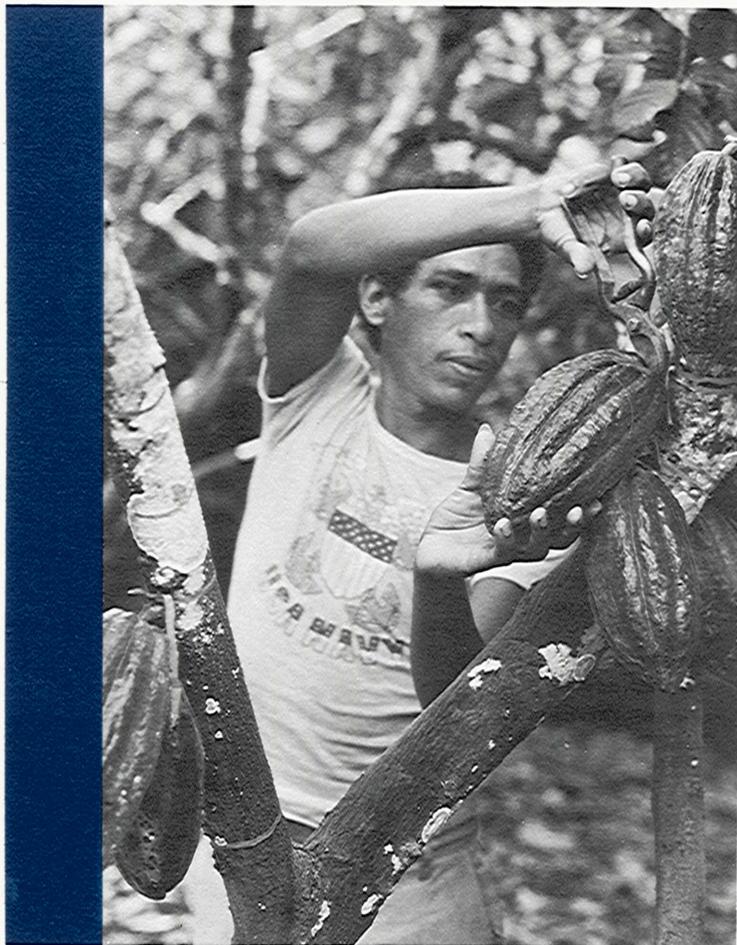
Es fácil entender porqué la primera de las deficiencias mencionadas, o sea, el manejo negligente causaría sorpresa. Después de todo, estamos acostumbrados a adjudicar la culpa del fracaso de las cooperativas a este problema. No resulta tan fácil entender, sin embargo, porqué nos inquieta el hecho de que las cooperativas tengan pocos socios, una afiliación decreciente, poca participación y liderazgos inamovibles. ¿Qué importa todo esto si consiguen generar algunos importantes beneficios? El problema, por supuesto, se debe en parte a nuestra visión de las cooperativas como entidades participatorias y democráticas. Si llegan a producir algún beneficio, nos resulta difícil creer que la participación es baja, y en reacción a esta contradicción tendemos a ver más participación y menos control por parte de líderes inamovibles que lo que realmente existe, o más escépticamente, sospechamos que no se han producido realmente beneficios significativos para los pobres. Además, cuando encontramos que las cooperativas no poseen las cualidades que más apreciamos, tendemos a prescribir o a financiar remedios para que las adquieran—más capacitación en cooperativismo, más rotación de líderes, más campañas para aumentar el número de socios.

Las cooperativas con líderes inamovibles, afiliación de socios escasa y decreciente y poca participación también nos preocupan debido a la fe, que como donantes tenemos puesta en ellas. En nuestra opinión, grupos cooperativos como los de Bolivia son formas más deseables y genuinas de aliviar la pobreza rural que muchos programas del sector oficial—sobre todo en países donde las instituciones que prestan servicios al campo son débiles o rigidamente jerárquicas, o en donde predominan los sistemas de gobierno represivos que no ven con complacencia la posibilidad de una distribución más proporcional de los bienes y servicios del

sector público. Si después de tantos años de brindarles apoyo, la inscripción de socios es tan insignificante aun en las federaciones campesinas que han tenido éxito, ¿cómo podemos mantener nuestra fe en esos grupos y seguir considerándoles como una alternativa prometedora del deficiente sector oficial?

Finalmente, nos sentimos molestos ante un liderazgo inamovible y en buena situación económica porque creemos que conduce a una distribución desequilibrada de los beneficios en favor de una pequeña élite. Después de todo, ésta es la clase de distribución que tantas veces hemos criticado en los programas del sector oficial. En otras palabras, si las cooperativas han de tener alguna repercusión en la población rural pobre, tendrán que ampliarse y volverse más democráticas y participatorias, con una rotación más vigorosa de líderes y un mayor alcance dentro de la comunidad.

Al tratar de ver en qué forma podrían armonizarse mejor las deficiencias de los grupos bolivianos con los logros obtenidos, encontré cuatro tipos de explicaciones: 1) las insuficiencias resultaron no ser tan problemáticas como generalmente se cree, o sea que no siempre la resolución de los problemas era condición previa de una situación satisfactoria; 2) ciertos problemas eran efectos colaterales de las mejoras introducidas en la administración; 3) algunas de las insuficiencias eran más problemáticas cuando se daban en combinación con ciertos cultivos, estructuras sociales y actividades, y 4) ciertas actividades estaban más expuestas que otras a verse adversamente afectadas por las deficiencias administrativas. Con esto no quiere restarse importancia a los defectos de los grupos bolivianos, sino explicar que la relación de causalidad entre problemas y fracasos—y entre *condiciones previas* y logros—no resultó ser tan fuerte como creíamos.



Wilhelm Kenning

El Ceibo, Alto Beni. Socio de la cooperativa cosecha cacao.

Dispersión de beneficios y detención del crecimiento

Después de casi 10 años de vida y de varios años de apoyo de la IAF, las asociaciones bolivianas de agricultores no solo eran pequeñas sino que tampoco daban muestras de tender a crecer. Más aún, en 1982 tres de las asociaciones habían expresado el deseo de no seguir aumentando de tamaño, después de contar con 400 socios. ¿Por qué se quería detener el crecimiento de las asociaciones, especialmente en casos en que la expansión de actividades generadoras de ingresos continuaba a un ritmo constante?

Los pobladores no se afiliaban a las cooperativas bolivianas o las abandonaban por diversas razones: 1) la obligación de trabajar para la cooperativa era una pesada carga; 2) las esperanzas relativas a la distribución de utilidades no se vieron cumplidas; 3) los episodios derivados de un liderazgo corrupto e incompetente desilusionaron a la gente; 4) no siempre el ingreso de un número mayor de socios favorecía los intereses de los dirigentes y los asociados; 5) los servicios para la producción agropecuaria provistos por estas

asociaciones no resultaban generalmente de utilidad para los que tenían poca tierra o nada; 6) no había necesidad de hacerse socio para recibir los beneficios más importantes de la cooperativa—el así llamado *problema de los beneficiarios gratuitos*, y 7) ciertas mejoras administrativas atrajeron a menos socios o restringieron la afiliación de otros. Estas dos últimas razones son las más importantes y las menos obvias, por lo que les presto aquí más atención.

Todos los grupos bolivianos se dedicaban a la elaboración y comercialización de productos agropecuarios y a la atención de tiendas de consumo. Estas actividades beneficiaban a socios y no socios, de modo que los beneficios de las cooperativas llegaban a muchas más familias que las 350 que se habían afiliado. No era por benevolencia que se dejaban *dispersar* estos beneficios entre los no afiliados sino por puras razones económicas, ya que para alcanzar el volumen de transacciones requeridas en el manejo comercial de un molino de arroz, una tienda o un camión de 14 toneladas, se necesita una cantidad mayor de compradores y vendedores que la que sumaban los socios. O sea, que las economías de escala *obligaron* a los grupos a dejar que los beneficios se

extendieran también a los que no eran socios.

Además de las economías de escala, otras tres características *estructurales* de ciertas actividades desarrolladas en las cooperativas originaron la dispersión de beneficios entre los que no eran socios: 1) en el caso de actividades conducentes al suministro de servicios públicos (construcción y mantenimiento de caminos, agua potable, escuelas), no era factible o habitual limitar la utilización de los servicios a los socios o a un grupo particular de la comunidad; 2) en ciertas actividades, los socios no podían recibir el máximo de beneficio si no participaban también los que no eran socios (control de enfermedades contagiosas de las plantas y el ganado), y 3) en algunos casos, las innovaciones tendían a propagarse por sí mismas (prácticas agropecuarias fáciles de imitar por vecinos observadores; semillas y otros insumos que habitualmente intercambian los vecinos, y plantas forrajeras o de otro tipo mejoradas que se propagan como la maleza). En todos los casos mencionados, no sería causa de preocupación el que hubiera más o menos socios, ya que la labor desarrollada aseguraba la dispersión de los beneficios.

Las actividades *dispersadoras* de beneficios de las asociaciones de cooperativa contrastaban notablemente con otras, tales como las de crédito personal, proyectos de producción colectiva y empleos remunerados en los negocios de las cooperativas. Estos bienes y servicios no estaban regidos por las economías de escala, generalmente eran escasos, y por lo tanto estaban al alcance de los socios solamente. Aunque este acceso exclusivo servía para atraer a nuevos socios, no contribuía a la propagación de beneficios de la misma manera que las actividades que favorecían su dispersión.

Los beneficiarios gratuitos. La dispersión de beneficios puede ser útil para alcanzar a un elevado número de personas, pero es perjudicial para ganar más afiliados y lo aportado por éstos. Es raro que la gente quiera contribuir con su aporte a la cooperativa si puede recibir los beneficios

sin afiliarse. En el campo del cooperativismo, como en el de los sindicatos, se conoce muy bien este problema de los *beneficiarios gratuitos* y se han establecido algunas reglas básicas para evitarlo. Una de dichas reglas y principio básico del cooperativismo de Rochdale es que las operaciones de compra y venta y de comercialización deben beneficiar a los consumidores únicamente en forma de distribución de ganancias de reembolso a los clientes (limitado a los socios si se quiere) y no en forma de mejores precios (de los que todos los compradores—socios y no socios por igual—pueden beneficiarse). De esta manera, la cooperativa puede aprovechar el mayor volumen de transacciones y las economías de escala contribuidos por los que no son socios sin tener que recompensarles con mejores precios.

¿Por qué no han tratado los grupos bolivianos de reducir la dispersión de beneficios y evitar el efecto adverso que esto tiene en la afiliación de nuevos socios? En primer lugar, las actividades generadoras de ingresos de estos grupos no producían un volumen de ganancias que pudiera distribuirse, lo que no es poco frecuente, y cuando realmente hubo ganancias se las destinó generalmente a cubrir las pérdidas producidas por otras actividades de las cooperativas o para proveer del capital necesario para expandirlas. La segunda razón, también frecuente, es que los grupos bolivianos encontraban difícil cobrar precios que, si tenían que cubrir los costos, debían ser tan altos como los prevalecientes en el comercio, incluso cuando se distribuían ganancias entre los socios clientes al finalizar el año. Creían que si cobraban esos precios se comportarían exactamente como el comerciante intermedio *explotador* al que supuestamente reemplazaban, y no ayudarían por lo tanto a la comunidad. En este sentido, las asociaciones bolivianas se conducían de manera *contraria* a lo que podría esperarse de un grupo pequeño con un liderazgo inamovible de buena posición económica, ya que al fijar los precios lo hacían con sentido de responsabilidad social. (Lamentablemente, los precios que reflejaban una conciencia social no alcanzaban a veces a cubrir los costos.) En resumen, el

reembolso a los clientes y el establecimiento de precios iguales a los prevalecientes no siempre son opciones que se ajusten a la realidad de grupos rurales como los de Bolivia, aunque quizá constituyen la mejor manera de atraer socios y de mantener alejados a los beneficiarios gratuitos.*

Exito y dependencia. A las cooperativas no les conviene tener pocos socios porque la autogeneración de capital, que supuestamente constituye la base del cooperativismo independiente,** será, en ese caso, mínima. Como muchas cooperativas que reciben asistencia del exterior, los grupos bolivianos podían permitirse no tener que depender del capital de los socios para desarrollarse. Un buen desempeño en las tareas emprendidas les bastaba para conseguir del exterior donaciones destinadas a proyectos por un valor mucho mayor de lo que podrían haber reunido a través de incrementos en las contribuciones de los socios. A las cooperativas no les preocupaba, y tampoco a sus promotores, que a raíz de esta situación los grupos fueran económicamente dependientes; en realidad, consideraban que esta *dependencia* de las donaciones del extranjero les permitía ser *independientes* del sector oficial del propio país.

Para obtener una perspectiva diferente de la dependencia económica de los grupos bolivianos, es útil recordar que el modelo de cooperativa agropecuaria independiente, financiada con el capital de los socios, describe mejor la experiencia histórica norteamericana que la realidad actual de América Latina. En Norteamérica, las cooperativas rurales se fundaron so-

*Con el tiempo, casi todas las cooperativas tendieron a pagar y cobrar precios cada vez más aproximados a los prevalecientes a fin de enfrentar los gastos inesperadamente más elevados o porque los precios de los empresarios particulares habían bajado para poder competir con las cooperativas.

**Las cooperativas bolivianas, además, no eran demasiado exigentes con respecto al pago de suscripciones de capital y cuotas de los socios.

bre todo por iniciativa de agricultores medianos y grandes que podían aportar una suma de capital considerable, mientras que en Bolivia y muchos otros países latinoamericanos, los agricultores que están en una situación económica similar suelen constituir una minoría privilegiada. O sea, que en América Latina, la cooperativa económicamente independiente puede ser una meta inalcanzable—al menos si esperamos que los socios provengan de los sectores pobres.

Indudablemente, la solidez de las cooperativas financiadas con donaciones se pone a prueba cuando dejan de recibirse fondos del exterior. Ninguno de los grupos bolivianos había llegado a ese punto, aunque algunos de ellos habían sido creados casi 10 años atrás. Los que critican a estos grupos argumentan que no serían *nada* sin los fondos y benefactores del exterior, mientras que sus defensores sostienen que el desarrollo autosostenido requiere muchos años de ayuda externa. Si bien los grupos bolivianos podrían efectivamente haber desaparecido o haberse reducido mucho si se les hubiera retirado el financiamiento exterior, es imposible saber qué fuerzas y recursos movilizarían si esto realmente llegara a ocurrir. Pero mientras llega ese momento, estos grupos *económicamente dependientes* terminan brindando, a la larga, algunos importantes servicios a la economía campesina a la par que dotando al campesinado de los conocimientos y fortaleza necesarios para desenvolverse dentro del poderoso mundo moderno que los rodea. Muchos de esos grupos suelen, finalmente, ver coronados sus esfuerzos al ser *adoptados* por el sector oficial—al menos en lo que a asistencia económica se refiere—y nunca llega el momento de someterlos a prueba. De donde se desprende que tal vez no tenga sentido preocuparse demasiado por la dependencia económica de las cooperativas.

Administración adecuada en contraposición a crecimiento. Además de la dinámica de dispersión de beneficios, la detención del crecimiento de los grupos bolivianos ofreció otro aspecto positivo. Al tratar de

COINCA, Tarija. Matanza de pollos en el proyecto avícola de la cooperativa.



Wilhelm Kenning

mejorar la parte administrativa, las asociaciones de cooperativas perdieron algunos socios y desalentaron el ingreso de nuevos afiliados. CCAM y COINCA, por ejemplo, suspendieron la afiliación de nuevos grupos para tratar de reducir las pérdidas originadas por los deudores morosos en las operaciones de crédito y de venta en las tiendas—dos actividades particularmente vulnerables cuando la administración es inadecuada, por razones que se han de explicar. Las asociaciones mismas habían contribuido a crear estos problemas por no haber prestado debida atención a la cuestión de los deudores morosos, la parte contable y el cobro de intereses, pero ahora trataban de proceder de distinta manera, al presenciar la erosión de capital causada por la negligencia administrativa.

La afiliación creciente de socios hacía más difícil resolver estos problemas.* Cada nueva cooperativa quería, por lo general, tener una tienda y acceso a servicios de crédito, de modo que la única manera de reducir los problemas derivados del crédito fue rehusándose a aceptar nuevos grupos de asociados, o por lo menos no mostrándose demasiado propicios a atraerlos. Además, algunos socios potenciales y los mismos socios ya antiguos perdieron interés en pertenecer a las cooperativas y después de enterarse de que el crédito no iba a ser ya tan fácil. Desde el punto de vista de las cooperativas esta pérdida representaba, naturalmente, un proceso de autoselección deseable, puesto que desalentaba la afiliación de los posibles deudores morosos.

Dado el problema con las operaciones a crédito, no es de extrañarse que El Ceibo fuera el único de los cuatro grupos que demostrara interés en aumentar el número de afiliados, puesto que era la única cooperativa sin un programa de crédito y la única también que se valió de un original sistema de trueque en las tiendas,

*Los problemas administrativos relacionados con el aumento de asociados no eran ni siquiera tan grandes cuando se trataba de actividades tales como elaboración y comercialización, como ya se verá más adelante.

donde se recibía cacao a cambio de mercadería. A raíz de estas diferencias, a El Ceibo no le creaba tantos problemas aumentar el número de sus afiliados.

CCAM y COINCA actuaron energicamente en el problema del crédito en las tiendas y *desligaron* la expansión de éstas de la creación de nuevas cooperativas, centralizando las ventas en una sola tienda cuyo funcionamiento controlaban directamente. Decidieron terminar, además, la relación de mayoristas con las tiendas afiliadas y ejercer un mayor control sobre los precios, márgenes de ganancia y prácticas administrativas de las tiendas. Como estas últimas mejoras involucraban menos *control local* de la tienda afiliada, la cooperativa asociada se parecía más a un puesto de compra y venta de la asociación—al menos con respecto a las actividades de las tiendas—que a un organismo comunitario democrático. Las operaciones de comercialización de El Ceibo también se asemejaban a este sistema más centralizado y menos democrático—con cooperativas asociadas más parecidas a *agentes de compra* de la asociación que a entidades comunitarias genuinamente participatorias. Aunque una cooperativa que funciona como agente de compra quizá choque con nuestra idea del cooperativismo, puede estar de acuerdo con la idea de extender los beneficios de la cooperativa a un ámbito menos limitado.

No decimos nada nuevo cuando afirmamos aquí que el desarrollo de actividades de elevada dispersión de beneficios como

la comercialización y las tiendas podría verse obstruido por la necesidad de crear una nueva cooperativa cada vez que la asociación desea extender los servicios a una nueva comunidad. A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, el movimiento cooperativista dio motivo en Estados Unidos a considerables controversias acerca de la cuestión de las asociaciones cooperativas *federadas* en contraposición a las *centralizadas*. Los partidarios de un sistema federado, *de abajo hacia arriba*, consideraban que ésta era la única manera de lograr entidades verdaderamente democráticas. Los partidarios de asociaciones centralizadas, dirigidas más *de arriba hacia abajo* señalaban las dificultades implícitas en la creación de numerosas organizaciones locales competentes y de lograr así alcanzar el volumen de transacciones necesarias para obtener descuentos significativos en las compras al por mayor. Muchas de las asociaciones más centralizadas como *The Grange*, por ejemplo, vendían por lo común a través de agentes o entidades locales, y a veces incluso por medio de comerciantes particulares, porque ésta era la única manera de estar dentro de una economía de escala sin que los esfuerzos se vieran limitados por el lento proceso de crear un gran número de organismos afiliados a partir de cero.

Las asociaciones bolivianas podrían también ampliar más fácilmente los servicios y beneficiar a más personas si realizaran algunas actividades de manera más *centralizada*—capacitando a residentes de

comunidades que no reciben servicios, por ejemplo, para que trabajen como agentes locales remunerados en la comercialización de los productos. Y la asociación de cooperativas centralizada, dirigida quizá más de *arriba hacia abajo* que la cooperativa ideal federada, representa todavía una institución altamente descentralizada y de carácter local en comparación con las *agencias locales* del sector oficial. Y es esta comparación con el estado, a su vez, la que se halla detrás del argumento de muchos que están a favor de las cooperativas por considerarlas un sistema *mejor* de aliviar la situación de los campesinos agricultores.

El trueque es otra manera de reducir los problemas administrativos de las tiendas, tal como lo demuestra la combina-

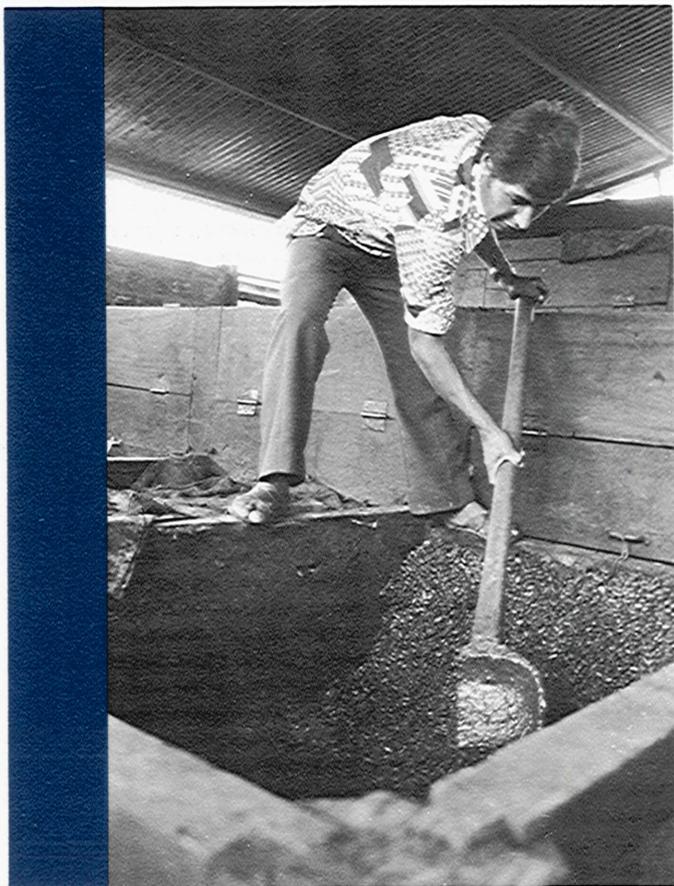
ción de venta de mercaderías y compra de cacao utilizada en El Ceibo. El trueque es, por supuesto, la práctica tradicional de muchos comerciantes particulares de las zonas rurales, quienes venden bienes de consumo a crédito y reciben en pago productos de la cosecha. Muchos consideran que cuando el trueque está en manos de comerciantes particulares, se termina explotando al campesino. Otra solución más radical sería eliminar el crédito por completo y vender solamente al contado—tal como lo establecen los principios del cooperativismo de Rochdale. Pero aunque el sistema de Rochdale sea lo más atinado en lo que a administración se refiere, el modelo de trueque de El Ceibo y del intermediario *explotador* de las zonas rurales puede ser preferible en lo relativo

a la distribución ya que las tiendas rurales suelen ser los únicos lugares donde las personas más pobres de la comunidad consiguen crédito y son por lo tanto una fuente vital de mercaderías en tiempos difíciles. He aquí otro caso, pues, en el cual la prosecución de una administración adecuada y un cooperativismo sano está reñida con la justicia social—y en el que los donantes, por lo tanto, deberán empeñarse en encontrar maneras de lograr los resultados más equitativos posibles.

En suma, la suspensión del ingreso de nuevos afiliados no necesita ser siempre motivo de inquietud. A veces puede ser señal de una mejor administración, siempre y cuando los beneficios se dispersen más allá de los socios y el aumento de actividades de la cooperativa no esté estrechamente ligado a la formación de nuevas cooperativas. Cuando el desarrollo se resiente debido a actividades que son particularmente vulnerables a problemas administrativos—a saber, tiendas y fondos de crédito—los donantes podrían considerar financiar en cambio otras actividades menos exigentes con respecto a comportamientos sociales difíciles y conocimientos administrativos, menos expuestas a verse afectadas por las deficiencias administrativas o menos ligadas al aumento de la afiliación. En la sección siguiente se discutirán algunas de las actividades que poseen estas características.

La estructura de las tareas, la sociedad y la economía

Los dirigentes inamovibles y de holgada posición que viven a expensas de lo que puedan extraer de las cooperativas han sido la desgracia de la historia cooperativista—tanto en Norteamérica como en América Latina. Fue para prevenir esto que se establecieron los principios del cooperativismo de Rochdale. Según dichos principios, los funcionarios de las cooperativas deben ser elegidos por los socios, todos los años se deben realizar



Wilhelm Kenning

El Ceibo, Alto Beni.
Se saca de los cajones el cacao fermentado para cargarlo en secaderos naturales.

nuevas elecciones y los funcionarios elegidos no pueden ocupar puestos remunerados en la cooperativa. Los dirigentes de las cooperativas bolivianas y sus asociaciones reflejaban exactamente lo que los principios de Rochdale trataban de evitar, ya que eran las personas de mejor posición económica en la comunidad, un pequeño grupo que volvía a elegirse año tras año, monopolizando junto con algunos parientes los pocos puestos remunerados de la organización. Si otros grupos con liderazgos similares no terminaron muy bien, ¿cómo podría irles mejor a las asociaciones bolivianas?

Ya hemos reconocido dos razones por las cuales los dirigentes inamovibles no constituyen necesariamente un problema. Primero, si se contempla a la cooperativa asociada como un puesto local de compraventa de la asociación de cooperativas, entonces no estará tan mal que la persona encargada sea inamovible, e inclusive puede haber ciertas ventajas en ello. Segundo, algunas actividades como la comercialización, la elaboración y las tiendas obligan a las cooperativas a dispersar ampliamente los beneficios, en cuyo caso quedan en cierto modo fuera del control egoísta de los líderes inamovibles. Pero, ¿por qué esos dirigentes van a elegir esa clase de actividad, si tanto ellos como sus compañeros solo buscan satisfacer sus propios intereses? Aquí es donde ejercerán una fuerte influencia las condiciones sociales, agrícolas y económicas—en conjunción con la naturaleza de las actividades desarrolladas en la cooperativa.

Fragmentación y liderazgo. El papel desempeñado por el medio ambiente social es el más obvio. De los cuatro grupos bolivianos, tres estaban formados por cooperativas asociadas ubicadas en pequeños poblados de 20 a 50 familias. (El cuarto grupo, Bella Vista, era una cooperativa grande, sin afiliadas.) Todas las asociaciones estaban encabezadas por dirigentes surgidos de las cooperativas asociadas que seguían viviendo en sus respectivas comunidades de origen: aun los pocos que constituían la excepción mantenían fuertes lazos con la comunidad, donde

continuaban cultivando y viviendo parte del tiempo. Estos dirigentes eran agricultores, igual que los demás socios del poblado, y no comerciantes, maestros o propietarios de negocios como los que suelen encontrarse a la cabeza de las cooperativas en medios rurales.

Aunque los líderes de los grupos bolivianos pertenecían al grupo de mejor posición económica de la comunidad, se dedicaban a la agricultura y por este motivo tenían intereses económicos en común con los agricultores vecinos más pobres—el deseo de obtener mejores precios para las cosechas, transporte más económico, acceso a facilidades crediticias para la producción, la posibilidad de comprar bienes de consumo e insumos agrícolas a precios más bajos. Esto contrasta con la situación de los comerciantes que dirigen cooperativas ubicadas en pueblos rurales más grandes. Debido a sus funciones comerciales, estos líderes no se van a sentir muy felices si la cooperativa que dirigen cobra precios más bajos que los suyos por los artículos de consumo u ofrece precios más altos a los productores, o introduce facilidades de crédito a bajo costo. En varios casos, el deseo del dirigente de satisfacer sus propios intereses entró en franco conflicto con los intereses de los agricultores asociados.

Que un liderazgo inamovible y en buena posición económica plantee menos problemas en comunidades pequeñas y dispersas donde vive la mayoría de los productores nos remonta al problema del aumento de afiliados: establecer y hacer funcionar una asociación de 350 afiliados será más difícil si primero deben crearse 20 cooperativas diferentes en 20 comunidades distintas en lugar de reunir a todas en un pueblo central. Así, pues, las asociaciones bolivianas lograron evitar ser dirigidas por líderes que no eran agricultores, pero a costa en parte de actividades orgánicas mucho más difíciles.

Índole social de los cultivos. La economía agrícola del medio ambiente en que se desarrollen las cooperativas contribuirá a determinar si los dirigentes consideran que sus intereses son compatibles con los de la comunidad. De los cuatro grupos, El

Ceibo parecía demostrar el mayor grado de inquietud social y generó una mayor dispersión de beneficios a pesar de que los líderes eran allí tan inamovibles como en los demás grupos. En CCAM, en cambio, se oía criticar el *dominio de las élites y a los campesinos ricos que solo piensan en sí mismos*; los dirigentes tenían motocicletas o furgonetas y una segunda casa en la activa capital cantonal donde estaba la sede de la asociación de cooperativas. La explicación de porqué El Ceibo logró ser más igualitario que CCAM se encuentra en las estructuras socioeconómicas notablemente diferentes de las dos zonas.

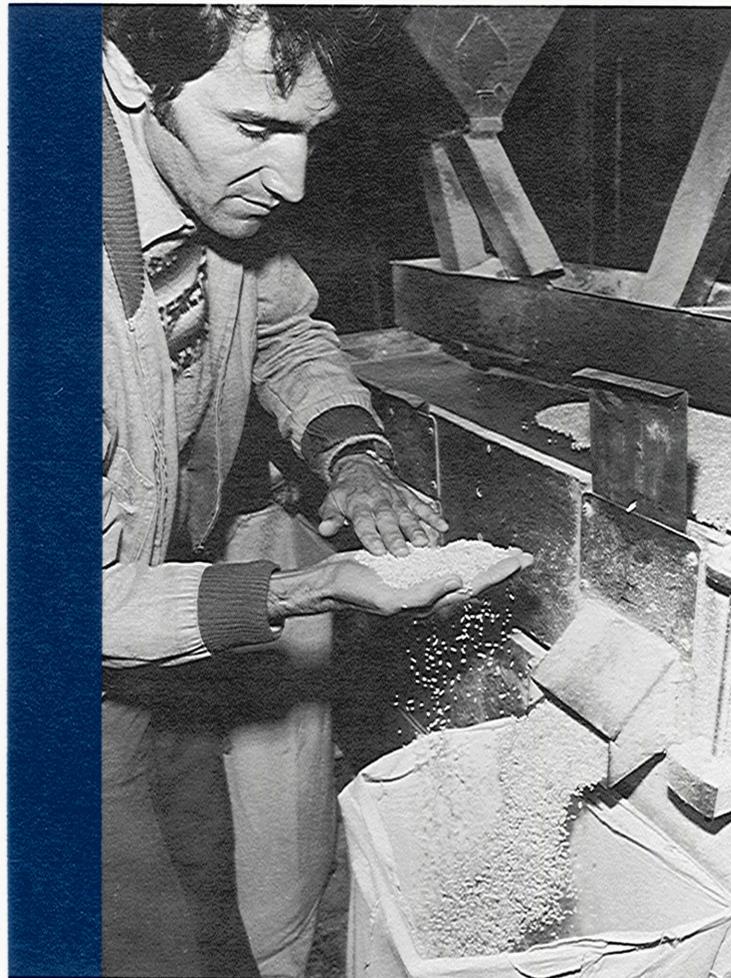
En Santa Cruz, donde está CCAM, existían apreciables desigualdades socioeconómicas derivadas de los tipos de cultivo, a diferencia de lo que ocurría en Alto Beni, la región de El Ceibo. Los campesinos pobres de Santa Cruz que se ocupaban de la agricultura cultivaban arroz y generalmente vivían alejados de los caminos principales. Los agricultores más ricos, en cambio, cultivaban caña de azúcar y tenían buen acceso a los caminos. El arroz se cultivaba con el sistema rotatorio de corte y quema, que requiere el abandono final de la tierra y el constante traslado a nuevas zonas de selvas vírgenes en la frontera vecina.* Con la caña de azúcar solo se podía competir si se la cultivaba en tierras desbrozadas empleando equipo mecanizado. Para la caña también se necesitaba estar cerca de buenos medios de transporte, ya que después de cosechada se echa a perder rápidamente, y además, por el poco valor que tiene este cultivo en relación al volumen. La diferencia entre

*En condiciones ideales de densidad de población, los sistemas de corte y quema se autoperciben y no exigen trasladarse a otra parte porque el suelo se regenera durante los largos períodos de barbecho. Pero la densidad de población de Santa Cruz, como en otras zonas fronterizas de veloz crecimiento, está más allá de las *capacidades de sustento* de la tierra, debido a lo cual los períodos de barbecho son demasiado cortos y la calidad del suelo se deteriora. En Santa Cruz, el problema se ve exacerbado por el crecimiento de maleza que impide el cultivo subsiguiente con el sistema de corte y quema.

el cultivo del arroz y el de caña estaba en que para el campesino de Santa Cruz, la única manera en que podía mejorar bastante los ingresos era si conseguía tener tierras en un buen lugar, acceso a maquinaria para despejar y preparar la tierra y crédito para contratar mano de obra. Pero aunque llegara a tener todo esto, el campesino no podía tampoco comercializar la caña sin comprar un cupo en el ingenio local, que generalmente no estaba interesado en vender cupos a los pequeños agricultores.

En el Alto Beni no había tanta diferencia entre los cultivos; todos podían plantar el de más valor (cacao) desde el principio, prescindiendo del lugar donde tuvieran las tierras o de los medios de que dispusieran. Aunque el cacao también era fácilmente perecedero, era mejor que la caña de azúcar porque si no se contaba con medios de transporte podía fermentarse y secarse en la misma casa. (Casi todos los socios de El Ceibo vendían el cacao secado en casa.) Por tratarse de una planta perenne, el cacao requiere, naturalmente, más capital para su cultivo que el arroz, que es un cultivo anual, y esto puede llevar a creer que existen diferencias económicas entre los que se dedican al cultivo del cacao, más prósperos, y los dedicados a cultivos anuales más pobres. Pero el cacao, que se conoce como cultivo propio de los pequeños agricultores, demandaba menos capital que la caña de azúcar y podía competir sin mecanización. Y casi todos los agricultores tenían acceso a capital para empezar a plantar cacao—anteriormente a través de créditos del gobierno para proyectos de colonización, y después, con la ayuda que los nuevos colonos recibían de parientes ya establecidos.

Finalmente, la gran distancia que separaba al Alto Beni de los mercados de consumo y las consiguientes dificultades del transporte dificultaban la comercialización, convirtiéndola en el problema más importante. Dicho problema, por otra parte, ponía a la par a todos los agricultores, porque afectaba a ricos y pobres por



Wilhelm Kenning

CCAM, Santa Cruz. Control de la calidad del arroz apenas descascarado.

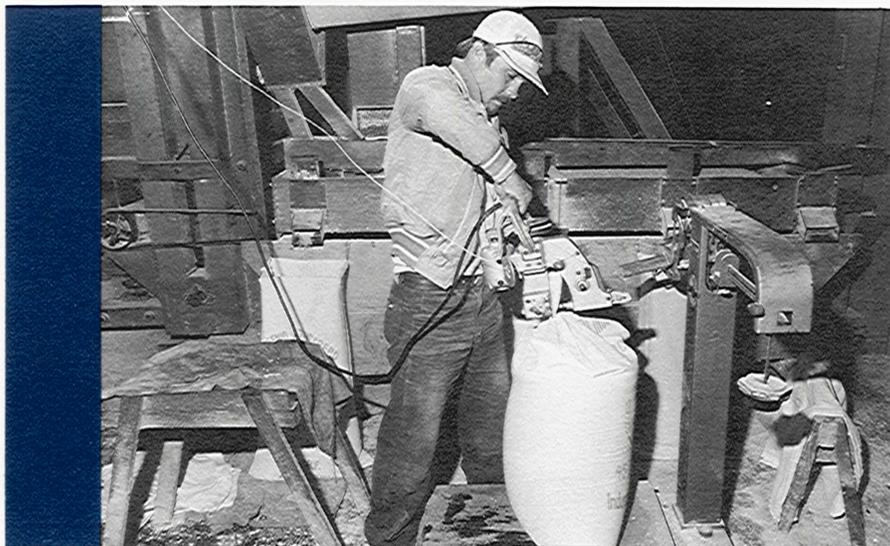
igual. Los beneficios soñados por los agricultores se referían a la reducción de los costos de transporte y al aumento de los precios de venta para el cacao, y no a la posibilidad de cambiar a cultivos de más valor con uso intensivo de capital. (Igualmente, los agricultores se manifestaron poco interesados en disponer de crédito.) De modo que en comparación con la caña de azúcar de Santa Cruz, las características del cacao contribuyeron a que existieran menores diferencias sociales y económicas entre los agricultores prósperos y los más pobres del Alto Beni. Del mismo modo, los cultivos no eran motivo de diferencia entre los dirigentes de El Ceibo y los socios ordinarios, en contraste con las marcadas distinciones existentes en CCAM entre los dirigentes cañeros y los socios dedicados al cultivo del arroz, para no mencionar los que se dedicaban a este último cultivo y no eran socios.

Como consecuencia de los intereses cañeros de los dirigentes de CCAM, las actividades cooperativistas tenían un potencial intrínseco bajo de dispersión de beneficios. Cuatro tipos de actividades cooperativistas podrían ayudar al campesino agricultor que quiere cambiar del cultivo del arroz al de caña—como que-

rían hacer todos los campesinos arroceros de Santa Cruz que habían acumulado un poco de capital: 1) servicios de equipo agrícola (la caña solo puede competir en tierra despejada con topadoras y aradas con tractores); 2) crédito para contratar mano de obra (de las tres regiones, Santa Cruz tenía los salarios agrícolas más altos); 3) transporte digno de la mayor confianza (debido a la condición perecedera de la caña); y 4) acceso a un ingenio (los cañeros no podían vender su producto sin comprarle un cupo al ingenio). Las actividades de CCAM se concentraron precisamente en estas cuatro áreas: era el único de los tres grupos que ofrecía servicios de alquiler de equipo agrícola, que obtuvo crédito para prestar a los socios en un banco local privado, y que tenía sus propios camiones destinados sobre todo al transporte de caña. (CCAM también destinó una parte importante del capital recibido en donación a la compra de un cupo de caña.) Ninguna de estas actividades tenía el potencial de dispersión de beneficios de la elaboración, la comercialización y las tiendas.

En el ambiente agroeconómico del Alto Beni, la necesidad más urgente de los agricultores se definió alrededor de una

CCAM, Santa Cruz. Cerrando y pesando bolsas de arroz descascarado.



actividad y un cultivo *igualadores* (el cacao y su comercialización), a consecuencia de lo cual El Ceibo se vio encaminado automáticamente hacia una actividad de alta dispersión de beneficios, los cuales favorecían a los dirigentes acomodados y a los socios y no socios más pobres por igual. En Santa Cruz, por el contrario, el alto costo de la mano de obra, la posibilidad de mejorar los ingresos personales mediante un cambio en el tipo de cultivo y la necesidad de mecanizarse para llevar a cabo ese cambio y mantenerlo, se combinaron para que CCAM se orientara hacia actividades de crédito, servicios de equipo agrícola y transporte para una minoría de campesinos agricultores, actividades todas éstas de baja dispersión de beneficios. Los dirigentes inamovibles de holgada posición económica de CCAM también contribuyeron a que la labor se desarrollara de esta manera, pero no por cierto sin la ayuda de dichas condiciones estructurales.

Parece notable que este mismo conjunto de condiciones estructurales actuara en forma diametralmente opuesta en el caso del molino de arroz de CCAM, a pesar de los dirigentes cañeros de esta asociación. Por las dificultades que entrañaba, el ingenio de azúcar no era una de las actividades perseguidas por el lide-

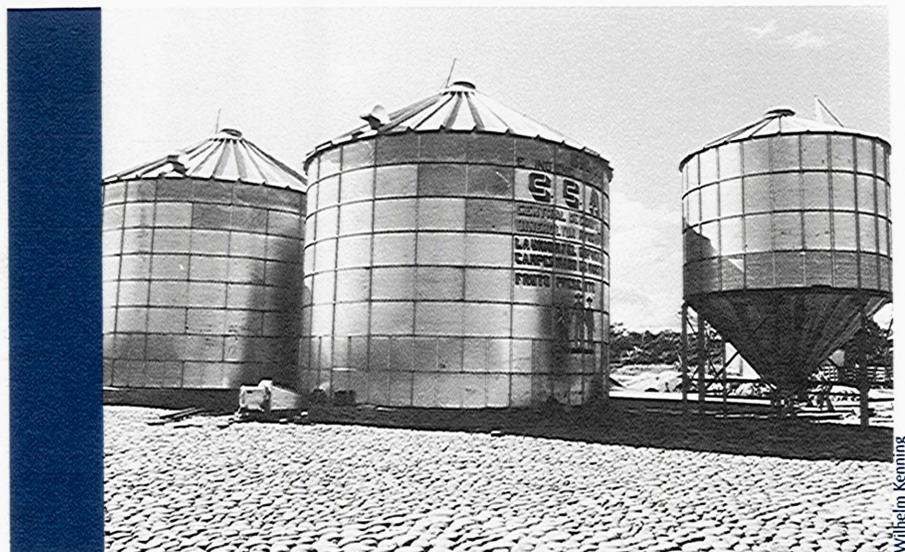
razgo en beneficio de sus propios intereses, mientras que el molino de arroz parecía una empresa más fácil. Los cañeros también cultivaban arroz, de modo que parecía natural que la cooperativa estableciera, como segundo paso, un molino de arroz. Aunque dicho molino también habría de beneficiar a los socios y no socios más pobres, y por tanto podía no ser tan del agrado de los dirigentes cañeros como los servicios de alquiler de equipo, transporte y crédito, resultó, por otra parte, más lucrativo y planteó menos problemas que estos últimos servicios. Para resumir, la combinación de cuatro factores presentes en el ambiente de CCAM determinaron que la asociación tuviera éxito con el molino de arroz—actividad ésta de alta dispersión de beneficios e igualadora; dichos factores fueron: 1) lo impracticable que resultaba el ingenio de azúcar; 2) la amplia difusión en Santa Cruz de un cultivo (arroz) cuya molienda era particularmente fácil; 3) el papel central de este cultivo en los ingresos de los agricultores más pobres, además del hecho de que también lo cultivaban los cañeros, y 4) el hecho de que la elaboración de productos agrícolas era una tarea más fácil que las operaciones de crédito, transporte y equipo realizadas por CCAM.

El Ceibo proporcionó otro ejemplo de la

acción recíproca existente entre el medio agrícola y las repercusiones sociales. En el Alto Beni, la enfermedad del cacao empeoró tanto a fines de los años 70 que por su causa la producción por hectárea se redujo en más de la mitad en solo de cuatro a cinco años. A esto se debe que la erradicación de la enfermedad del cacao se convirtiera en un problema urgente para los agricultores del Alto Beni, y que el conocimiento de las técnicas de erradicación de la enfermedad y la capacidad de aplicarlas representaran una manera evidente de aumentar los ingresos de los que se dedicaban a este cultivo. La lucha contra las enfermedades contagiosas de los cultivos produce, naturalmente, una gran dispersión de beneficios, ya que todos tienen que participar para quedar protegidos. Además, las demostraciones de la nueva técnica (casi siempre una poda radical) se consideran actividades de bien público y todos pueden presenciarlas o copiarlas de un vecino. De la misma manera que el problema de la comercialización en el Alto Beni, la enfermedad del cacao fue una gran igualadora pues afectó a los productores grandes y pequeños por igual y exigió la participación de los pequeños productores a fin de que los más prósperos se librasen de la enfermedad. Y puesto que en el alto Beni una enfermedad contagiosa de los cultivos se convirtió en un problema tan apremiante, El Ceibo se vio obligado a desarrollar una actividad con gran capacidad intrínseca de dispersión de beneficios.

El suministro de fertilizantes ofrece otro ejemplo de cómo la economía agrícola de una región y el aspecto económico de una cierta actividad se combinan para determinar la distribución de beneficios derivados de la labor de una asociación de agricultores. De los cuatro grupos, COINCA fue el que más se ocupó del suministro de insumos agrícolas, y sobre todo de fertilizantes. El abastecimiento de fertilizantes constituyó el punto clave del éxito inicial; al principio se vendía a la mitad del precio prevaleciente en el mercado, pero incluso al desaparecer la diferencia entre los precios, COINCA no tuvo dificultad en vender un producto que te-

CCAM, Santa Cruz. Silos para la preparación y almacenaje de arroz.



nía la rara reputación de no estar adulterado y de pesar exactamente lo declarado.

Cuando las cooperativas se ocupan del suministro de fertilizantes, existe un buen potencial para la dispersión de beneficios por los importantes descuentos que pueden obtenerse en las compras a granel. Como en el caso de COINCA, a la cooperativa le interesará vender al mayor número posible de usuarios. (En comparación con el suministro de bienes de consumo, el de fertilizantes es de más fácil manejo, como se verá más adelante.) Tarija es, además, uno de los raros lugares de Bolivia donde los campesinos han estado utilizando fertilizantes químicos por algún tiempo en un cultivo tradicional—el de la papa. No se utilizaba en absoluto fertilizante en el Alto Beni y Santa Cruz, ni siquiera para la caña cultivada por los campesinos cuya situación económica estaba mejorando. En estas dos zonas no había casi otro cultivo de tan alto rendimiento como la papa, y la abundancia de tierra, en contraste con Tarija, determinaba que resultara más económico agotar la tierra e irse a otra parte que invertir dinero en devolverle nutrientes al suelo. Aunque en Tarija el fertilizante estaba ampliamente difundido en el cultivo de la papa, no se utilizaba, en cambio, en la viticultura, de creciente importancia económica. Finalmente, como el arroz en Santa Cruz, la papa constituye en Tarija un cultivo comercial tanto de los campesinos más prósperos como de los más pobres, lo cual significa que cualquier me-

jora que se introduzca en el precio, calidad y disponibilidad de los fertilizantes ha de redundar en interés tanto de los dirigentes acomodados como de los agricultores más pobres.

El ambiente socioeconómico de Tarija determinó la dedicación de COINCA al suministro de fertilizantes y el amplio impacto social de esta actividad. El caso de CCAM fue diferente: el ambiente socioeconómico produjo un liderazgo que se distinguió del resto de los socios por los cultivos que producía y por las actividades de la cooperativa que tendían a aumentar la distancia entre los dirigentes y los agricultores más pobres, con la importante excepción de los molinos de arroz. Finalmente, las condiciones estructurales llevaron a COINCA a dedicarse a la viticultura y a brindar asistencia a los viticultores, en forma bastante parecida a cómo llevaron a CCAM a dedicarse a la molienda de arroz. Como actividad, la viticultura ofrecía las mismas características convenientes de los molinos de arroz, salvo que la dispersión de beneficios seguía una dirección opuesta, beneficiando solo a una minoría de socios viticultores prósperos, sin llegar a la mayoría de los agricultores.

En Tarija, pues, se emprendieron dos tareas fáciles—el suministro de fertilizantes y la viticultura—tal como lo determinó el ambiente agroeconómico. Una de las actividades poseía características de distribución altamente convenientes, y la

otra exactamente las opuestas. La misma clase de liderazgo produjo ambas actividades.

Dirigentes inamovibles e inconvenientes.

Aunque el liderazgo inamovible de holgada posición económica suele ser causa de preocupación, es, por otra parte, lo que generalmente se encuentra en las cooperativas. La constante presencia de esta clase de liderazgo, tengan o no éxito las cooperativas y sean o no éstas socialmente responsables, indica la necesidad de buscar en otra parte—como en los ejemplos expuestos—las causas de los problemas generalmente atribuidos a este fenómeno. Aunque los donantes carecen de la autoridad necesaria para cambiar este tipo de liderazgo—y tal vez no les corresponda hacerlo—pueden ejercer algún control sobre los efectos menos deseables del liderazgo inamovible. La forma de hacerlo es eligiendo qué actividades financiar y en qué ambientes financiarlas de modo que pongan de manifiesto la similitud de los intereses de dirigentes acomodados y socios restantes en lugar de las diferencias.

Quizá porque tendemos a relacionar las dificultades con un liderazgo inamovible o privilegiado, hemos pasado por alto algunos de los aspectos francamente positivos que ofrecen dichos líderes. En primer lugar, este tipo de dirigente puede brindar continuidad a la cooperativa como empresa de servicios y de producción de ingresos—continuidad sumamente valiosa, en vista de lo que conocemos acerca de la frecuente interrupción de los programas del sector oficial a raíz del constante cambio de administradores y personal. En segundo lugar, los dirigentes comunitarios de posición económica más holgada suelen tener bastante experiencia y espíritu de empresa, cualidades éstas que pueden bastar para determinar el éxito o fracaso de cualquier iniciativa comercial de las cooperativas. En este sentido, la cooperativa *explota* los conocimientos e intereses de los dirigentes inamovibles. Por último, en muchas comunidades de América Latina se espera que los dirigentes realicen por lo menos algunas obras de contenido social, y las

cooperativas les dan la oportunidad de satisfacer dichas expectativas, ganando y manteniendo así un cierto prestigio dentro de la comunidad a la que pertenecen. Al incorporar a dirigentes inamovibles de la comunidad, entonces, la cooperativa asegura dentro de su causa a individuos con ciertas responsabilidades sociales.

Nuestra preocupación acerca del 40 por ciento de los más pobres oscurece algo el examen de los problemas planteados por un liderazgo inamovible compuesto por unas pocas personas en buena posición económica. Salvo algunas excepciones, los grupos bolivianos brindaban pocos beneficios directos a los pobres que tenían poco o casi nada de tierras. Esto no se debía tanto al tipo de dirigentes, sino más bien a que las cooperativas estaban organizadas alrededor de la provisión de servicios a los productores agrícolas—y eran por lo tanto, como decían algunos campesinos de Santa Cruz desprovistos de tierras, *ajenas* a las necesidades de estos últimos. Dicho en pocas palabras, las cooperativas agrícolas no constituyen la mejor manera de llegar a los campesinos sin tierras, excepto a través de las oportunidades de empleo que generen los mayores ingresos de los agricultores—una aplicación de la *teoría de la filtración* para aliviar la pobreza que la mayoría de los partidarios de las cooperativas no acepta. Si alguna crítica debe hacerse a las cooperativas, no es entonces que un liderazgo inamovible y de buena posición económica haya ignorado a los más pobres, sino que los donantes decidieron prestar apoyo a un instrumento inadecuado para llegar a ese grupo.

Éxito e insuficiencia

¿Cómo pudieron las asociaciones de cooperativas de Bolivia crecer y desarrollar más actividades con tantas deficiencias administrativas? Puede encontrarse un indicio en las cuatro actividades emprendidas por todos los grupos—crédito, tiendas, comercialización y elaboración de productos agrícolas—y también en el hecho de que algunas de dichas activida-

des se llevaban a cabo de manera constantemente mejor (o peor) que otras. La elaboración de productos agrícolas fue la actividad que mejor se realizó—seguida, en orden decreciente, por la comercialización (incluido el transporte en camiones), las tiendas y el crédito. Las deficiencias administrativas, en otras palabras, parecían estar en parte relacionadas con la naturaleza de la actividad desarrollada. Los problemas prevalecían en algunas actividades más que en otras en forma constante, lo que hace sospechar que algunas actividades eran más fáciles que otras, menos vulnerables a la mala administración o exigían más que otras una buena administración. Tal vez éstas sean las razones por las cuales el éxito y la insuficiencia podían coexistir.

Sorprende, sin embargo, que la elaboración de productos agrícolas sea la actividad menos afectada por los problemas administrativos de las cooperativas rurales, ya que como otras formas de producción, siempre se consideró una actividad demasiado difícil para grupos agrícolas que, como los bolivianos, tratan de abrirse camino—dadas la tecnología que demanda dicha actividad, la complejidad del mercado y la gran inversión que requiere la formación del capital fijo. Pero en lo que a la administración se refiere, las tareas de elaboración fueron más fáciles que las de crédito y las tiendas. En ciertos aspectos, por otra parte, toleraron mejor la negligencia administrativa y en ciertos otros ofrecían más posibilidad de producir una buena administración. A fin de explicar porqué, delinearé concisamente los problemas principales del crédito y las tiendas.

Crédito y tiendas. Los problemas administrativos más notables de los programas de crédito y tiendas de las cooperativas corresponden a tres áreas: 1) el establecimiento de precios para la mercadería y el crédito (tasas de interés); 2) normas de amortización del crédito (casi todas las tiendas vendían a crédito, sobre todo al principio), y 3) prácticas contables. Como muchas otras cooperativas, los grupos bolivianos solían cobrar por sus servicios

precios tan bajos que no cubrían los costos. Según la retórica cooperativista, los precios prevalecientes reflejan las maquinaciones de los intermediarios *explotadores* a quienes se reemplazará por las cooperativas, que cobran precios más bajos y *justos*. Dicha retórica ha conferido un poderoso simbolismo social a los precios de las cooperativas, de modo que a éstas les resulte difícil cambiarlos.

Dos excepciones ilustrativas del problema del establecimiento de precios inadecuados fueron los precios cobrados por CCAM en Santa Cruz por el alquiler de la topadora, y por El Ceibo en el Alto Beni por el transporte del cacao. La topadora era la única máquina del equipo agrícola de CCAM que se alquilaba por una suma que cubría los costos, pero que, a diferencia de las máquinas restantes, no podía pedirse en alquiler a proveedores particulares. Al fijar el precio del alquiler, CCAM no se veía entonces limitada por un precio prevaleciente que le obligara a rebajarlo sin tener en cuenta los costos. El Ceibo, a su vez, podía *cobrarse a sí mismo* un precio que cubriera todos los costos por el transporte en camión cuando compraba el cacao e incurría en gastos de transporte de la misma comercialización (un *costo interno*). Contrastaba esto con lo que ocurría cuando El Ceibo transportaba el cacao u otros productos para los productores, sin comprar el producto. En esta última situación, el precio del transporte era directo y visible y lo pagaba el agricultor que acompañaba sus productos. Pero cuando el costo del transporte era *interno*, era menos visible al agricultor, ya que era uno de los varios componentes en el margen dejado entre el precio de compra y de venta de El Ceibo para el cacao. Con el precio más visible del transporte *externo*, El Ceibo se sintió obligado a cobrar una tercera parte menos (e inferior a los precios prevalecientes) de lo que se cobraba a sí mismo por el *precio interno* del transporte, según se reflejaba en el margen dejado en la comercialización. El Ceibo explicó que podía cobrar un precio más alto por el transporte interno porque nadie se enteraría o quejaría. Cuando el precio cobrado estaba

oculto junto con otros gastos en el margen de la comercialización—o cuando no había necesidad de cobrar menos que el precio prevaleciente porque éste no existía—les resultaba más fácil a las cooperativas aplicar criterios de costos y de factibilidad económica al fijar los precios.

Como puede verse por lo expuesto, la política informal de amortización practicada también contribuyó a crear problemas en las operaciones de crédito y las tiendas. A las cooperativas les resulta muy difícil ser estrictas con respecto a la amortización porque eso significa ser duros con su propia gente—particularmente con los dirigentes, quienes suelen recibir los préstamos más grandes y tienen un papel importante en las decisiones acerca de los candidatos que han de recibirlos. Una política rigurosa de amortización malogra el aspecto más cómodo y gratificador de los programas de crédito y tiendas de consumo—el acto de dar—porque a los prestatarios morosos se les debe rehusar el pedido de nuevos préstamos o la venta de más mercadería. Junto con la dificultad de cobrar precios adecuados, estos problemas referentes a la amortización ocasionan una rápida merma del capital de operación del crédito y las tiendas.*

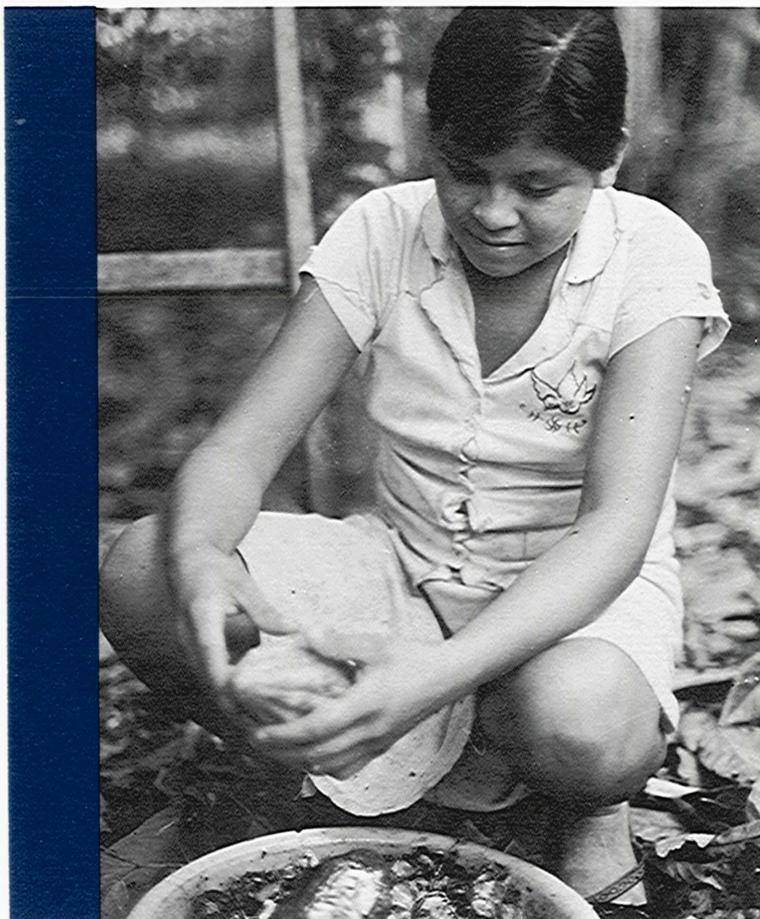
Mientras las dificultades creadas por los precios fijados y las normas para otor-

*Los fondos para las operaciones de crédito se perjudicaban más rápidamente que el capital de las tiendas, ya que la discrepancia entre las tasas de interés de las cooperativas y las de los bancos era mayor que entre los precios de las cooperativas y los de las tiendas particulares; además, era difícil que los fondos para las operaciones de crédito pudieran mantenerse a la par de la inflación, a menos que el reembolso del monto de la deuda y de los intereses se indizara de acuerdo con la inflación—otra medida que se hubiera considerado *perniciosa*. Las tiendas, en cambio, podían protegerse mejor de la inflación *indizando* los precios de las mercaderías, aunque existía cierta resistencia a proceder de esta manera por razones sociales, así como cierta ignorancia sobre los últimos aumentos de los precios en las zonas más apartadas.

gar crédito eran en parte de índole social y política, las referentes a la teneduría de libros y contaduría de las tiendas y de los programas de crédito se debían más bien a la falta de conocimientos en la materia. El encargado de una tienda tenía que llevar nota de muchas transacciones pequeñas con unidades de medida y precios diferentes; lo mismo puede decirse del inventario (que raramente se hacía) y de las ventas a crédito. La persona a cargo de las operaciones de crédito tenía que saber todavía más aritmética para calcular los distintos intereses de cada cuota de la amortización. Aunque estos requisitos contables no parecen excesivos, lo eran, sin embargo, en el caso de estos grupos sin experiencia en la materia y con poca preparación en aritmética, lo que dio como resultado que la contabilidad quedara por lo general olvidada. Así,

COINCA otorgó créditos provenientes de un fondo rotatorio financiado por la IAF durante tres años sin anotar ninguna de las transacciones, y en la tienda grande de Bella Vista no había tiempo para anotarlas y entregar recibos porque siempre había *demasiados clientes haciendo cola*.

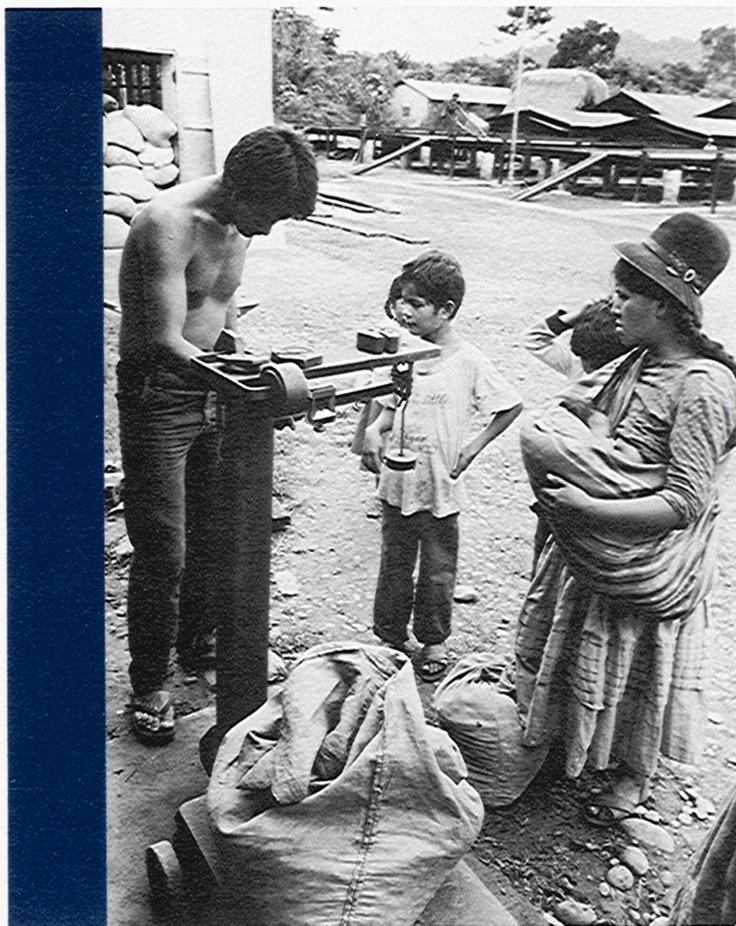
Elaboración y comercialización de productos agrícolas. Comparada con estos problemas del crédito y las tiendas, la elaboración de productos agrícolas parece al principio menos compleja—pero en sentido administrativo más bien que técnico. A diferencia de lo que ocurre en las tiendas, en la elaboración (y comercialización) de productos solo necesitan sumarse las unidades de un producto homogéneo—arroz en bruto, cacao en grano, uvas para vino—con medidas y precios uniformes. Contrasta esto con las pequeñas



Wilhelm Kenning

El Ceibo, Alto Beni. Sacando las vainas del cacao acabado de cosechar.

El Ceibo, Alto Beni. Pesando cacao sin secar, cosechado por los socios, en el depósito de la cooperativa.



Wilhelm Kenning

cantidades en que se dividen las transacciones de las tiendas y las innumerables medidas y precios—lo cual no es solo más complejo, sino que se presta también más al peculado. En la elaboración de productos es menos probable, además, que ocurran malversaciones porque como los productos pertenecen a los agricultores, éstos resultarían directamente perjudicados al no recibir sus utilidades. La distracción de fondos o de mercadería no afecta, en cambio, a los clientes de la cooperativa en forma directa, pero es malo para la cooperativa, y a la larga, para los clientes. En la elaboración y comercialización de productos existen, pues, poderosas presiones sociales contra el peculado que no se hallan presentes en las operaciones de crédito y en las tiendas.

Cuando las cooperativas se dedican a la elaboración y comercialización de productos agrícolas, resulta más fácil fijar precios adecuados. Es natural que los productores deseen que las cooperativas les vendan las cosechas al precio más alto posible. En marcado contraste con el crédito y las tiendas, la cooperativa dedicada



Wilhelm Kenning

a la comercialización de productos puede cobrar por éstos lo que el mercado tolere, ya que el comprador es alguien de afuera, o incluso un adversario, por quien la cooperativa no tiene interés especial. De manera similar, son pocas las limitaciones de carácter social en los precios que cobra la cooperativa por los diversos componentes de los servicios de comercialización o de elaboración de productos agrícolas—transporte, mano de obra, combustible, depreciación de equipo, gastos generales—porque dichos precios no están directamente a la vista, sino que se suman en un total que queda reflejado en el margen resultante entre el precio de compra y el de venta, como se vio en la historia del precio *oculto* para el transporte de cacao en El Ceibo. Aunque el margen dejado por la comercialización interesa, evidentemente, a los productores y es muy visible, el costo de cada rubro de ese margen no les interesa tanto. En cambio, los precios cobrados por el crédito y la mercade-

ría (y por acarreo y alquiler de equipo) son más visibles y más sujetos a comparaciones odiosas con los precios vigentes.

Las actividades de elaboración y comercialización de productos no están afectadas por nada similar al difícil problema social de ser riguroso con la amortización del crédito. Las mejoras que podrían introducirse en el manejo de estas actividades son generalmente de índole *técnica*—una mayor utilización de la capacidad, mejor programación cronológica de las operaciones de compra y venta, y planes para la entrega oportuna del capital de explotación. Aunque todos estos problemas pueden ser serios, no son política o socialmente difíciles de abordar.

Una de las diferencias más notables entre las operaciones de elaboración de productos y el crédito o las tiendas es el efecto de la mala administración en el capital. Si en las tiendas y las operaciones de crédito no se pueden resolver adecuadamente las tareas relacionadas con los precios, reembolso y contaduría, se perderá el capital en giro y se pondrá en peligro la existencia misma de la operación—como ocurrió con CCAM y COINCA. Pero si no se atienden las exigencias administrativas de un molino de arroz o de una planta secadora de cacao, la cooperativa no perderá su capital; devengará, en cambio, menos ingresos o ninguno, mientras la planta no está en funcionamiento o está mal utilizada. En este sentido, la elaboración de productos tolera mejor una administración negligente que el crédito y las tiendas, independientemente de cuán fácil o ardua sea esta actividad.*

La elaboración de productos y su materialización en equipo y edificios presta a esta actividad cierto aislamiento que la protege de intromisiones. Las decisiones acerca del funcionamiento de la fábrica no les resultan tan interesantes a los socios o

tal vez no sean tan fáciles de entender como cuando se trata de quien recibe crédito, qué clase de mercadería debe comprarse para la tienda, qué tasas de interés han de cobrarse en los préstamos y qué precios por la mercadería. Por su naturaleza diferente e *incomprensible*, la labor de producción les permite más fácilmente a las cooperativas justificar que se le encargue la actividad a un técnico de afuera. Las cuatro plantas de elaboración de los grupos bolivianos—dos molinos de arroz, una bodega de vino y una secadora de cacao—se manejaban como negocios separados a los cuales podían *afiliarse* los socios sin suscribirse a otras actividades de la cooperativa. La marcha de la bodega y del molino grande de arroz (de CCAM) estaba a cargo de profesionales de afuera, remunerados—una enóloga y un operador de molinos de arroz experimentado—que mantenían un control férreo de los libros. La elaboración de productos funcionó mejor, en fin, porque la inaccesibilidad de la tecnología, junto con la poca visibilidad de los precios cobrados por los diversos componentes del margen de comercialización ayudaron a mantener a prudente distancia las opiniones oficiosas y las perturbadoras presiones políticas. O sea que la elaboración de productos agrícolas era conveniente porque excluía la participación.*

La elaboración de productos agrícolas posee otra característica positiva. Como cualquier proyecto de construcción, las plantas elaboradoras de las cooperativas extraen considerables contribuciones de los socios en forma de trabajo y materiales tales como bolsas de hormigón o herramientas y equipo prestado. (En contraste con la contribución de mano de

*El aislamiento *tecnológico* de la elaboración de productos en contraposición con el crédito y las tiendas no es raro en esta actividad de las cooperativas. En general, los proyectos y programas de desarrollo de *tecnología intensiva* suelen resultar menos afectados por la intromisión política—por las razones anotadas anteriormente—que aquellos otros en que no se requiere a alguien con conocimientos tecnológicos para ofrecer opiniones y ejercer influencia.

obra que se requiere constantemente de los socios para las parcelas colectivas y la atención de las tiendas, que generalmente desagrada a los socios y a los socios potenciales.) A los nuevos socios se les permite con frecuencia pagar su suscripción en forma de trabajo y materiales, como ocurrió con la construcción de la peladora de arroz de Bella Vista. Las operaciones de crédito y las tiendas, así como el manejo de camiones y el alquiler de equipo agrícola, no ofrecen una oportunidad semejante, excepto en casos en que la cooperativa construye el edificio de la tienda en lugar de ocupar uno ya existente; los socios no sienten, por lo tanto, el mismo orgullo de propietarios por los fondos para créditos y por el inventario del almacén que por la planta de elaboración. Las instalaciones fabriles, finalmente, permiten a las asociaciones cooperativas conseguir crédito en bancos particulares locales; tanto COINCA como CCAM obtuvieron préstamos comerciales—un logro poco común en cooperativas que todavía dependen del financiamiento de donantes—ofreciendo como garantía la bodega de vino y el molino de arroz, respectivamente.

Otra forma de expresar los argumentos antedichos es que la elaboración de productos funciona mejor que las operaciones de crédito y las tiendas porque requiere un proyecto en el que se financian costos de inversión y no de funcionamiento. Se ha criticado a los donantes por dejarse atraer hacia este tipo de proyectos y descuidar aquellos otros menos atractivos donde los costos de funcionamiento son importantes y no están dominados por los costos de inversión. Las plantas bolivianas de elaboración de productos no eran, por varias razones, proyectos de inversión típicos. Las tecnologías eran *apropiadamente* rústicas; las técnicas de construcción requerían gran intensidad de mano de obra, y el funcionamiento de las plantas generó más empleos que cualquiera de las demás actividades. Las plantas también representaban conexiones que iban más allá de la producción agrícola y que les brindaban a los productores la oportunidad de tomar para sí algo más del valor agregado a sus productos. Además, las ganancias producidas

*Si la inversión fija de la planta se financia con un crédito bancario, indudablemente el capital podrá perderse de no amortizarse el préstamo. Los grupos bolivianos no se preocupaban por esto porque, como en la mayoría de las cooperativas, las plantas de elaboración se habían adquirido con donaciones y no con préstamos.

por las operaciones de elaboración eran vitales para compensar las pérdidas del crédito y las tiendas y para salvar a las cooperativas de la ruina completa en que podría sumirlas el costoso aprendizaje de estas dos últimas actividades.

Las plantas de elaboración, en marcado contraste con el crédito y las tiendas, toleraban mejor una administración negligente porque ésta no llevaría necesariamente a la pérdida de capital. Al mismo tiempo, una administración negligente traería como resultado que no se devengarán ingresos del capital invertido. En este sentido, la labor de elaboración contribuyó a una actuación eficiente, ya que no podía utilizarse plenamente su capacidad y hacerla devengar ingresos sin una buena administración. En cambio, cuando se reciben fondos de un donante para complementar el presupuesto y el capital en giro, no se obtienen entradas y una primera tanda de beneficios sin haber tenido que poner primero manos a la obra. Todas estas cualidades contribuyen a que el proyecto de elaboración de productos con *uso intensivo de capital* parezca más apropiado de lo que se podría pensar—al menos en comparación con los programas de crédito y tiendas con menos intensidad de capital o con asistencia presupuestaria general. Dadas ciertas condiciones, entonces, la debilidad del donante por proyectos con uso intensivo de capital puede no ser tan censurable.

La elaboración de productos agrícolas no está exenta de inconvenientes; como la comercialización, se trata de una actividad que expone al que la realiza a cometer algún grave error que conduzca a pérdidas tremendas. Bella Vista, por ejemplo, retuvo el arroz en la expectativa de que aumentara mucho de precio, y finalmente tuvo que venderlo a menos de lo que se pagaba después de la cosecha. La crónica de calamidades similares es tema común en la historia de todas las cooperativas buenas o malas. En el crédito y las tiendas, por el contrario, la pérdida de capital en giro debido a una mala administración es gradual—quizá sea ésta la razón por la que se la tolera por largo tiempo. Los logros de los cuatro grupos en materia de elaboración y comercialización no fueron, por tanto, fáciles, pero di-

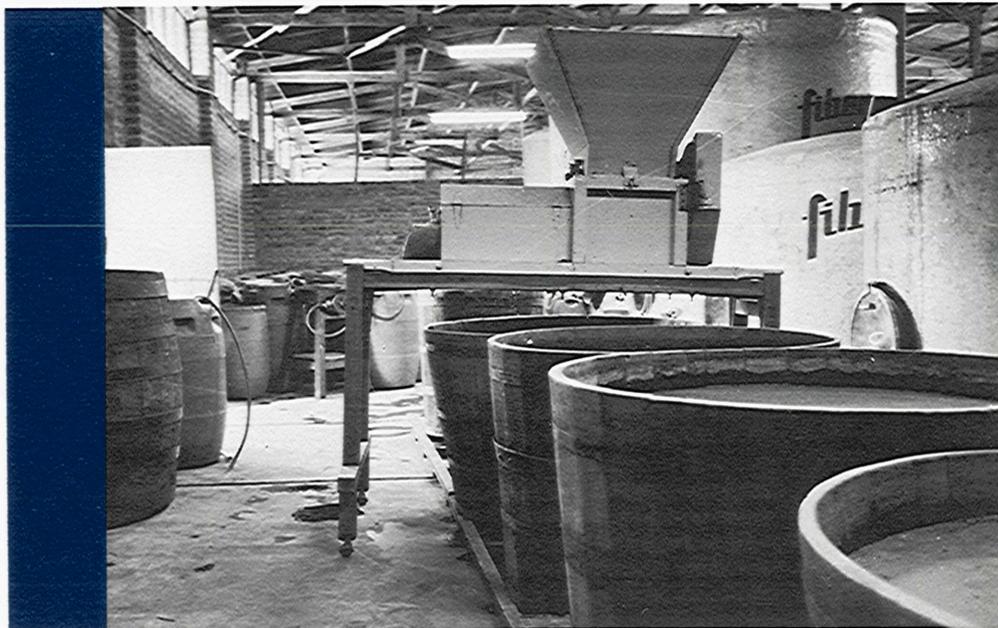
chas actividades tampoco sufrieron los problemas y continuas pérdidas del crédito y las tiendas.

Las cooperativas se dedicarán a la elaboración de productos agrícolas según los cultivos que produzcan los socios, la naturaleza de la tecnología disponible y el mercado. Los molinos de arroz, el secado del cacao y la vinicultura eran todas tecnologías accesibles, con mercados fáciles de penetrar. (Lo contrario ocurría con los ingenios de azúcar; aunque hubiere sido *natural* que los dirigentes cañeros de CCAM emprendieran esta actividad, se trataba de una empresa más compleja, que exigía más capital y con un mercado más difícil que el molino de arroz por el que CCAM se decidió.) Otro ejemplo de actividades de elaboración accesibles proviene de la historia de las cooperativas agrícolas de EE.UU. del siglo XX y fines del siglo XIX, cuando solo se obtenían buenos resultados con los productos de granja y el secado de frutas (uva pasa, higos, nueces). Como en Bolivia, ya se disponía de tecnologías rústicas para dicha producción y la elaboración era casera.

Cuando los donantes deban decidir si financiar propuestas para operaciones de elaboración de productos—que a veces parecen terriblemente ambiciosas—podrán aprender a distinguir entre tecnologías (y mercados) de dominio fácil y las más difíciles. Una mirada a lo que ha dado buen resultado en distintos proyectos puede ayudar en algo—mientras los proyectos de Bolivia señalan la molienda de granos y las fases iniciales de la elaboración de cacao (y del café), la experiencia estadounidense indica el secado de frutas y, según la experiencia de muchos otros países también, la preparación de productos de granja.

El problema del capital gratuito. Habiendo visto ya las atractivas cualidades de la elaboración de productos agrícolas, podrán entenderse mejor los problemas del crédito y las tiendas. Las operaciones de crédito financiadas con subsidios no son satisfactorias, en parte porque la asociación de cooperativas no tiene que devolver el dinero y no tiene por lo tanto un incentivo para asumir la desagradable tarea

COINCA, Tarija. Cubas de vino en el depósito de la cooperativa.



Wilhelm Kenning

de establecer medidas rigurosas con respecto a los requisitos de solicitud de préstamos, amortización y tasas de interés. Por eso es que CCAM comenzó a ponerse más exigente con respecto a los méritos de los solicitantes de préstamos y las amortizaciones, y a cobrar las tasas prevalecientes en el mercado solo cuando el fondo para el financiamiento de créditos de la IAF quedó tan agotado que tuvo que buscar un préstamo de un banco particular para tener más capital. El capital gratuito proveniente de donantes parece ser entonces una de las causas del problema del crédito. Pero los proyectos de elaboración de productos también recibieron capital gratuito de donantes sin que llegaran a crearse los mismos problemas—excepto por cierta negligencia ocasional acerca del exceso de capacidad. En realidad, el capital gratuito de donantes destinado a la elaboración de productos parece facilitar más bien que entorpecer las mejoras administrativas al dar tiempo a la cooperativa para que cometa errores y aprenda entretanto a manejar el negocio.

¿Cómo puede ser que el capital gratuito constituya un problema para las operaciones de crédito y no para la elaboración de productos? Ya señalamos en párrafos anteriores los elementos de una respuesta: para tomar las decisiones apropiadas acerca de las normas relativas a los precios y la recaudación, las operaciones de crédito y almacén deben llevarse a cabo de manera costosa y desagradable desde el punto de vista social. La elaboración de productos agrícolas no presenta tales problemas, ya sea porque los componentes del costo están ocultos o porque el precio de venta socialmente popular del producto comercializado (o sea, el más alto posible) coincide con el que resulta adecuado para devengar ingresos. O también porque las decisiones que deben tomarse son de índole técnica, sin repercusión directa en los socios y de escaso interés para ellos. Las operaciones de crédito y de compra de mercadería necesitan, en cambio, que se les apliquen presiones externas fuera del control de los socios. La disciplina impuesta por un banco en las condiciones de amortización y el temor de perder bienes o la renovación del crédito si no se salda la deuda



COINCA, Tarija. Escaldando pollos para desplumarlos.

pendiente pueden servir de ayuda para que los administradores de cooperativas tomen medidas impopulares y molestas.

La obligación de reembolsar los fondos recibidos para operaciones de compra o para fondos destinados a préstamos también contribuye a que las cooperativas elijan mejor las actividades que desean emprender. En las cooperativas se tiende a querer todo de una vez: crédito, tiendas, plantas de elaboración y operaciones de comercialización, porque para eso se supone que están. Pero el crédito, a pesar de sonar muy bien, puede en realidad no ser tan importante como otros servicios para algunos grupos. En Santa Cruz, CCAM, por ejemplo, fue el único de los cuatro grupos bolivianos que realmente solicitó crédito al banco para prestarles a los socios—cobrándoles el interés vigente en plaza, ofreciendo sus haberes como garantía y devolviendo lo adeudado puntualmente. Esta es una prueba útil para determinar cuán serio era en Santa Cruz el crédito restringido destinado a mejorar las entradas de los agricultores en comparación con las demás regiones. Esto es, comparada con Tarija y el Alto Beni, Santa Cruz poseía más tierras y la mano de obra era cara. Por lo tanto, el crédito era allí más importante para una mayor producción agrícola, pues para extender el área cultivada se necesitaba emplear mano de obra adicional y alquilar equipo

agrícola con fondos provenientes del crédito. En las regiones restantes, donde era menos factible extender el área cultivada y la mano de obra no era tan cara, el aumento de la producción debía depender del mejoramiento de los insumos y las prácticas de cultivo. Estas técnicas destinadas a *extender la tierra* no exigirían tanto capital, especialmente donde la mano de obra no era tan cara.

Cuando el crédito no es el factor limitativo principal, las cooperativas estarían menos dispuestas a lanzarse en pos de los créditos bancarios. Por lo tanto, el otorgamiento de crédito a las cooperativas en forma de préstamos en lugar de donaciones puede constituir un excelente mecanismo de autoselección: los grupos que todavía se manifiestan interesados aún después de enterarse de las condiciones, posiblemente estén mejor preparados para la difícil tarea que les espera. Dada la sólida organización que requieren las operaciones de crédito, tal vez convenga eliminar el crédito de la asistencia prestada a grupos que no lo necesitan tan urgentemente en comparación con otros servicios. Quizá parezca duro aconsejar que se obligue a las incipientes cooperativas campesinas a cumplir puntualmente con la amortización a fin de ayudarlas a elegir los servicios que más necesitan. Pero deberá recordarse que, en su mayoría, los campesinos que quieren obtener

crédito se quejan de que el banco no les presta dinero, no los trata bien, les obliga a ir y venir infinidad de veces, haciéndoles gastar dinero en viajes innecesarios, y no les otorga el préstamo a tiempo para desbrozar y sembrar. En otras palabras, están más interesados en ganar acceso al banco que en recibir consideración especial en las condiciones de amortización y las tasas de interés.

Pérdida, aprendizaje y cambio. Exigir el reembolso de la deuda no es la única manera de brindar a las cooperativas más ayuda y orientación externa para la adopción de medidas difíciles. Las advertencias oportunas de los donantes acerca de la suspensión de pagos de una donación—o el negarse a considerar la introducción de enmiendas a las donaciones o el otorgamiento de montos suplementarios—puede tener el mismo efecto. Como resultado de esas temidas pérdidas, se produjeron dos notables mejoras en la administración de los grupos estudiados. COINCA recibió un informe muy desfavorable sobre el estado de cuentas algunos años después de obtener la primera donación de la IAF—no es de extrañarse que la auditoría se concentrara en problemas referentes al crédito y las tiendas. (La bodega de vino recibió un buen informe.) Como en COINCA se suponía que la IAF no efectuaría más pagos ni concedería otras donaciones si no se introducían las mejoras recomendadas en la auditoría, se produjo una crisis en la asociación, a consecuencia de la cual la administración mejoró considerablemente.

En una secuencia de acontecimientos análogos, Bella Vista se encontró con que no podía completar los pagos correspondientes a un camión financiado por la IAF porque el valor del dólar (moneda en que debían efectuarse los pagos) había aumentado diez veces en un período de ocho meses. Antes de que ocurriera la crisis, Bella Vista se había mostrado poco firme en el cobro de tarifas de acarreo adecuadas y en la utilización a plena capacidad del camión. Con el repentino aumento de los pagos causados por la devaluación de la moneda local, Bella Vista decidió en un acto de desesperación aumentar las tarifas de acarreo y embar-

carse en un nuevo programa para la venta de bananas, un cultivo importante de la zona. (Las bananas se adaptan especialmente a los problemas de exceso de capacidad de los camiones porque se venden durante todo el año; anteriormente, Bella Vista solo vendía café y arroz, cultivos ambos que solo se cosechan durante tres meses al año en períodos algo escalonados.) Aunque la IAF no suspendió los pagos en este caso—el valor de éstos en moneda boliviana simplemente disminuyó en forma pronunciada—el efecto fue el mismo: Bella Vista no iba a poder evitar la devolución del camión al proveedor a menos que el vehículo le produjera ingresos suficientes para pagar las cuotas.

De estas mejoras administrativas derivadas de una crisis se desprende una importante lección, a saber, que las asociaciones de cooperativas supieron exactamente qué hacer para mejorar la situación una vez en medio de la crisis. COINCA tuvo que dejar de otorgar préstamos a los morosos, llevar una mejor contabilidad de los préstamos adjudicados y los pagos recibidos, cobrar intereses y multas a los morosos y llevar un mejor inventario de existencias de las tiendas. Bella Vista se vio obligada a aumentar las tarifas de acarreo en el camión y llenar la capacidad sobrante de éste con un programa de ventas más activo. Dicho de otra manera, estas decisiones no se tomaron porque se habían adquirido más conocimientos, sino porque las condiciones externas habían sufrido considerables cambios. Tales mejoras *reflejan* de la administración no se dan exclusivamente en las asociaciones de cooperativas bolivianas, ya que este tipo de reacción se parece a la conducta *satisfaciente* de las firmas privadas descrita en obras económicas recientes como una forma más ajustada a la realidad que el modelo de *maximización* para describir el comportamiento de las firmas. Estas firmas satisfacentes, como las asociaciones de cooperativas, hacen solo lo necesario para poder continuar—e incluso mostrarán cierta *preferencia* por gastar, en oposición a lucrar—en gastos de mano de obra, gratificaciones de la administración y otras formas de mejorar el ambiente de traba-

jo—a menos que una repentina competencia u otros acontecimientos externos las empujen a trabajar mejor.

Si ciertos problemas administrativos se deben a un ambiente poco exigente más bien que a una falta de preparación, entonces la gente no necesariamente deberá perfeccionarse en ciertas técnicas o persuadirse de algo para que las cosas mejoren. En cambio, los problemas tal vez puedan reducirse *cambiando* el medio ambiente—y con frecuencia está en manos de los donantes hacerlo, ya que ellos son una parte importante del medio en que se desenvuelve la cooperativa. La IAF ignora a veces esta facultad de cambiar el ambiente de la cooperativa para mejorarlo pues le disgusta intervenir y porque más le preocupa la vulnerabilidad de las cooperativas ante elementos que están fuera de control—los cambios repentinos de precios, la escasez de fertilizantes, las malas cosechas, la oposición de intermediarios poderosos, la represión política.

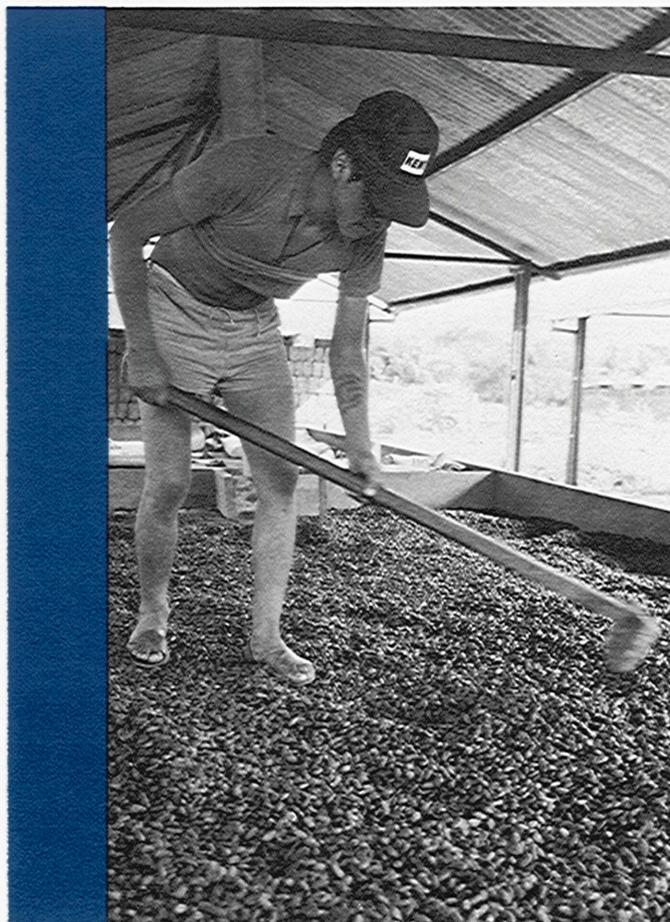
Para que los donantes puedan ejercer su facultad de introducir cambios necesitan saber, primero, cuáles son los proyectos más propicios para una buena administración y que dejan tiempo para aprender. Cuando son pocas las trabas impuestas, por ejemplo, la elaboración de productos agrícolas parece dar mejores resultados que el crédito y las tiendas. Y segundo, necesitan saber en qué momentos del desarrollo de la cooperativa y para qué tipos de actividades y problemas una reducción radical de la actitud tolerante del donante puede conducir a resultados constructivos. La necesidad de tomar esta clase de decisiones indica que los donantes han de dedicar más tiempo a analizar un proyecto *después* de ponerse éste en marcha y no antes, como es lo habitual.

El éxito fácil. Una observación final acerca de las maneras en que los donantes pueden intervenir en forma constructiva, y los mejores momentos para hacerlo. Todos los grupos estudiados produjeron notables buenos resultados al comienzo. El Ceibo conquistó rápidamente el 40% del mercado de cacao de toda la región, pagó a los productores casi el doble del precio que pagaban los grandes intermediarios y todavía obtuvo buenas ganancias.

COINCA consiguió descuentos tan importantes en la compra de fertilizantes que pudo venderlo a los productores a la mitad de los precios prevalecientes. CCAM abrió caminos hasta las comunidades más apartadas con su topadora y la motoniveladora, llevando allí las primeras tiendas de artículos de consumo, servicios de transporte y acarreo con el camión y acceso seguro a los mercados. Todos estos logros satisficieron a la IAF, que decidió otorgarles donaciones más cuantiosas.

Si los grupos han logrado tanto comenzando con tan poco, parece razonable suponer que podrían haber avanzado fácilmente. Casi sin excepción, sin embargo, los años siguientes fueron más difíciles y los resultados no tan generosos como al principio. Los precios cobrados o pagados se acercaron lentamente a los prevalecientes en plaza, las operaciones de transporte empezaron a producir pérdidas a medida que el equipo se hizo más viejo y el mantenimiento más caro, las operaciones descentralizadas de las tiendas se fueron contrayendo o desapareciendo, y los fondos para crédito se descapitalizaron. El éxito inicial de las cooperativas, por lo tanto, no presagia necesariamente un futuro sólido. En realidad, una cooperativa que termina fracasando (especialmente si durante varios años ha recibido donaciones) puede haber tenido varios años buenos antes de andar mal—como lo demuestran los datos de las cooperativas de EE.UU. que fracasaron, según los cuales la edad promedio de éstas al desaparecer era de 10 años.

El Ceibo constituye uno de los ejemplos más notables de lo difícil que es mantener el rotundo éxito inicial. Como ya se mencionó, esta cooperativa sacó buenas ganancias cuando realizó su primera incursión en la venta de cacao en gran escala, pero no tenía experiencia en el manejo de tanto dinero. Por esa razón, buena parte de las ganancias se invirtieron con poca prudencia en bienes raíces urbanos; otra parte le fue (supuestamente) robada al administrador mientras llevaba dinero en efectivo del Alto Beni a La Paz, y el resto se utilizó para poner una pequeña fábrica de chocolate en la capital del país, la cual



Wilhelm Kenning

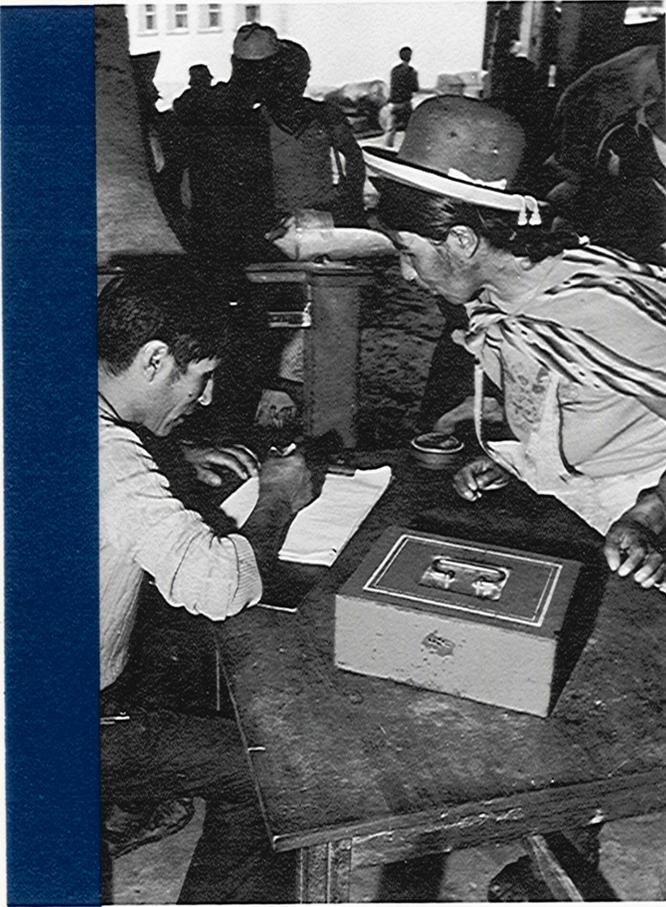
El Ceibo, Alto Beni.
Esparciendo el cacao en
el secadero mecánico.

no contribuyó mucho a incrementar las entradas de la cooperativa o de los productores (aunque tenía un importante valor simbólico). A pesar de que los primeros buenos resultados generaron capital suficiente para autosostenerse, la falta de capacidad para manejar ese capital trajo como consecuencia dos o tres años muy difíciles para El Ceibo. Aun cuando la situación volvió a mejorar, y El Ceibo llegó a controlar más del 60% del mercado de cacao en 1982, la asociación no pudo reunir los fondos (US\$20.000) para el proyecto soñado—una fábrica de manteca de cacao en la región productora.

Si bien parecen obvias las razones por las cuales las cooperativas han tenido dificultad en mantener el éxito inicial, vale la pena mencionarlas aquí porque los donantes tienden a veces a reaccionar en forma exagerada ante las primeras señales de éxito. En primer lugar, los primeros años son los mejores porque es más fácil gastar dinero que hacerlo rendir en forma constante. En segundo lugar, generalmente pasa algún tiempo hasta que las deficiencias administrativas se acumulan, afectando el rendimiento de la nueva organización. En tercero y último lugar, en la agricultura y la comercialización, circunstancias ajenas a todo control traerán, tarde o temprano, algunos años malos

cuyas pérdidas se compensarán con lo obtenido durante los buenos años iniciales y subsiguientes.

Si el éxito es más fácil al principio, entonces los donantes deberán controlar el entusiasmo que sientan ante los primeros buenos resultados y no apresurarse a otorgar más subsidios destinados al establecimiento de estructuras orgánicas más complejas sobre la base de la primera experiencia. Será mejor, en cambio, considerar la posibilidad de que el subsidio siguiente sufrague los gastos incurridos en el período de *asentamiento*, en lugar de portar la antorcha hacia nuevas actividades y operaciones de mayor envergadura. Comportarse con moderación no quiere decir que no haya que hacer nada, sino que debe actuarse con más prudencia al decidir qué combinación de actividades financiar y en qué condiciones. En lugar de dedicar más fondos al mantenimiento o expansión de un fondo crediticio subsidiado, por ejemplo, se podría tratar de colocarlos en condiciones de amortización. O podrían utilizarse nuevas donaciones para mejorar el acceso de las cooperativas a los bancos locales—v.g., dedicándolos al financiamiento de asistencia técnica proporcionada por alguna persona o entidad local con buenas conexiones en la preparación de propues-



Cooperativa Bella Vista, Alto Beni. Los campesinos venden arroz y café en la cooperativa.

tas de proyectos para la obtención de crédito de los bancos locales. O, en lugar de financiar un proyecto ampliado de comercialización, el donante podría decidir que la cooperativa está ahora en condiciones de solicitar su propio crédito bancario y financiaría, en cambio, otra actividad—como extensión agrícola u obtención de títulos de propiedad—con altos beneficios sociales y económicos, pero con menos probabilidad de financiamiento en otra parte. Los éxitos iniciales, en suma, deben considerarse más frágiles de lo que las apariencias indiquen.

Conclusión

He señalado de qué modo los donantes podrían tomar decisiones más acertadas acerca de las cooperativas y otros proyectos dedicados a mejorar las condiciones de vida de la población rural pobre. Se trata de sugerencias que, de ponerse en práctica, no necesitan llevarse a cabo a través de una cooperativa. Como veremos, este tipo de institución es a veces un buen medio para perseguir nuestros objetivos, aunque no siempre se ajuste a la

idea que nos hemos hecho de lo que debe ser una buena cooperativa. Más aún, en ocasiones desearemos dirigir la prosecución de nuestros objetivos a través de una cooperativa por un cierto período solamente, después de lo cual ésta quizá tienda a estancarse, decaer o a reducir sus beneficios. En ese momento, desearemos quizá facilitar la transferencia de actividades de la cooperativa al estado (o a otra entidad) o al menos apoyar cierta interacción entre las dos. Para esto habrá que apoyar una secuencia de evoluciones institucionales, con cooperativas en las etapas iniciales. Esto significa que tal vez no valga la pena prestar asistencia a las cooperativas si no se da lugar a las etapas subsiguientes.

Finalmente, nuestra experiencia con cooperativas puede enseñarnos mucho acerca de las comunidades descentralizadas o de las iniciativas regionales. A veces, las formas no cooperativas de estos esfuerzos pueden constituir un método mejor de realizar la labor, pero generalmente tendemos a ignorar o a rechazar estas instituciones porque no poseen las buenas cualidades adjudicadas a las cooperativas—ya que pueden estar controla-

das por una élite, ser administrativa-mente débiles o involucrar a solo unas pocas personas. Nuestro estudio ha demostrado, sin embargo, que las cooperativas mismas suelen adolecer de tales defectos—aun cuando rindan considerables beneficios—y por lo tanto no tendremos que limitarnos tanto en la búsqueda de alternativas. Al mismo tiempo, tendremos que prestar especial atención a los factores estructurales que contribuyen a la obtención de buenos resultados, lo cual constituye el tema central del presente estudio.

Lamentablemente, no se me ha ocurrido una descripción o término mejor para lo que las cooperativas realmente representan cuando llevan a cabo una obra tan buena como la de los grupos bolivianos. Aunque una simple denominación no nos va a ayudar a reconocer qué tipos de grupo queremos apoyar, tampoco coincidiría con los resultados de mi análisis. Los diversos logros de los grupos bolivianos no se debieron solamente a la forma en que estaban organizados sino a una combinación de factores estructurales—la secuencia en que se desarrollaron las actividades, la estructura social de las comunidades, las diversas características de los cultivos principales, y las características de las diferentes actividades llevadas a cabo en las cooperativas. Como estas combinaciones son diferentes para cada grupo, la misma forma orgánica puede dar lugar a resultados diferentes—algunos que nos resultan satisfactorios y otros no.

JUDITH TENDLER es consultora de la Fundación Interamericana. También ha sido consultora del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia para el Desarrollo Internacional, E.U.A., y una variedad de otras instituciones de ayuda al desarrollo. Es autora, entre otros libros, de *Inside Foreign Aid* y *Electric Power in Brazil: Entrepreneurship in the Public Sector*. KEVIN BENITO HEALY y CAROL MICHAELS O'LAUGHLIN son representantes de la Fundación en Bolivia y Perú, respectivamente. El presente artículo incluye el resumen y las conclusiones de la monografía titulada *¿What to Think of Cooperatives: A Guide from Bolivia (Asociaciones de cooperativas: el ejemplo de Bolivia)*, que la Fundación publicó en inglés. Los interesados pueden obtener un ejemplar escribiendo a la Oficina de Investigaciones y Evaluación de la Fundación Interamericana.

Notas de viajes: Argentina, Uruguay, Honduras

El trabajo y los viajes de los representantes de la Fundación les brindan la oportunidad única de observar muy de cerca las actividades de la vida cotidiana de las gentes de América Latina y el Caribe—y la manera como funcionan sus organizaciones. A continuación, tres representantes de la Fundación comparten sus recientes—y muy diferentes—experiencias al observar las condiciones y dificultades económicas de la población de bajos ingresos. Anne Ternes describe la cooperación entre los pastores del suroeste argentino. Cynthia Ferrin informa sobre el desarrollo de un proyecto de microempresas en Montevideo y relata los esfuerzos de una comunidad para contrarrestar la emigración a la ciudad. Y, por último, Mac Chapin describe las reuniones de las comunidades garífunas en el norte de Honduras.

Producción de lana en la *línea sur*, provincia de Río Negro, Argentina

Anne Ternes, mayo de 1983

El Centro de Desarrollo de Comunidades, CEDEC, realiza su labor en la provincia de Río Negro, en la región que rodea a la ciudad de Bariloche. Esta ciudad, situada al pie de los Andes, es una meca turística de lagos y bosques al extremo occidental de la *línea sur*, una inmensa llanura semiárida que se extiende hacia el este hasta alcanzar la costa. Se le llama *línea sur* por el ferrocarril que va de Viedma, la capital de la provincia situada en la costa, hasta Bariloche. Al viajar en esta línea hacia el este, ya no se ven árboles y en la extensa llanura solo se observan matas de pasto seco y rebaños de ovejas. Más cerca de Bariloche, antes de llegar a la cordillera, se encuentran las mesetas y las cañadas, inmensas formaciones rocosas, y grupos de álamos que casi siempre indican la proximidad a alguna casa.

Aquí y allá, dispersas en toda esta región, viven familias rurales que se mantienen del pastoreo, en condiciones por lo general precarias. Estas familias—de ascendencia criolla y mapuche—son los clientes de CEDEC, una organización pequeña, sin fines de lucro, que provee asistencia técnica agropecuaria y presta servicios educativos a adultos interesados en el manejo de cooperativas. El personal de CEDEC visita periódicamente seis comunidades para enseñarles técnicas mejoradas de manejo de animales, comercialización de la lana, contabilidad, dinámica de grupos y otros temas relacionados.

Grandes distancias separan a las comunidades en las que CEDEC trabaja y los vecinos viven de tres a cinco kilómetros de distancia cada uno. Muchos de los niños de edad escolar tienen que ser internados en

escuelas rurales públicas. No existen organizaciones de mujeres. Sólo el ir a una casa vecina toma un buen rato a caballo y por supuesto mucho más llegar hasta el grupo de casas que en esta región se considera un poblado.

Ni siquiera los hombres se ven con frecuencia, y en muchas partes tampoco existe ni una pequeña tienda donde la gente pueda encontrarse. Cuando llega la temporada de lluvia y nieve, y los caminos se ponen impasables, todo el mundo permanece en su casa y entonces parece que hasta el clima conspira para aislar a los habitantes.

Aunque hay muy poco aquí que fomente el esfuerzo mutuo existe cooperación. Durante mi visita a esta bella pero aislada región, el personal de CEDEC me llevó a visitar dos escuelas rurales. Estas desempeñan un papel muy importante porque dan lugar a la cooperación en las áreas rurales y además porque el maestro rural suele ser uno de los líderes de la comunidad.

Los maestros son rara vez del campo. Son contratados en las ciudades del interior y en Buenos Aires y, por lo general, aceptan los puestos sin haber visto el lugar de trabajo. Lo que les da incentivo es una combinación de vocación y escasez de empleos y el subsidio por condiciones difíciles de vida. Una vez instalados en sus puestos desarrollan una gran habilidad para la autogestión, ya que las distancias no les permiten estar en contacto con las autoridades de la provincia u otros colegas.

Por consiguiente, el maestro tiene muchas responsabilidades, como encontrar un negociante que esté dispuesto a venderle a crédito los alimentos para la escuela, hacerse cargo de las reparaciones de la misma, cuidar a los estudiantes cuando se enferman y servir como persona importante de la localidad, a quien se consulta e incluye en todas las actividades de la comunidad.

El maestro se enfrenta con la deserción

periódica de estudiantes que tienen que irse a sus casas para ayudar en las faenas agrícolas, o que se enferman debido a la dieta familiar demasiado rica en grasas (chivito y cordero) y vino tinto. Este problema se debe más a la costumbre que a la pobreza, pues la carne y el vino son abundantes y con frecuencia es la mejor solución que una mujer demasiado ocupada puede encontrar para dar de comer a la familia.

La topografía semidesértica del terreno pone en relieve la importancia de la escuela, y la dedicación de los maestros que conocí me impresionó profundamente. Estoy convencida de que su influencia en el desarrollo comunitario se debe al respeto que ellos inspiran en las familias rurales. CEDEC ha encontrado entre ellos excelentes colaboradores, de buena disposición, que han ejercido gran influencia en los planes para el futuro. Noté que los matrimonios de maestros que a menudo comparten las responsabilidades de la enseñanza, también comparten el trabajo doméstico y la crianza de los hijos de manera verdaderamente equitativa. Las circunstancias lo exigen y las parejas colaboran con gracia y buen humor.

Cerro Alto es una de las comunidades que reciben asesoría y asistencia técnica de CEDEC. El comité local de productores es uno de los grupos que forman la cooperativa Pichi Leufu, situada a casi 80 km de Cerro Alto. La distancia impide visitas frecuentes, pero la cooperativa tiene un camión y el comité ejecutivo va a Cerro Alto todas las veces que es necesario. Los rancheros de Cerro Alto están construyendo una bodega para almacenar la lana y ya compraron la báscula y la embaladora de lana.

La producción de lana de los miembros del comité se vende este año en conjunto, por primera vez; acontecimiento que parece de poca importancia para cualquier observador de afuera, pero que dada la situación geográfica constituye un pequeño triunfo para los vecinos de la región que participan en la venta. En el pasado, cada persona vendía la lana sin embalar al comprador que se presentaba en el predio y el precio se decidía en ese mismo momento. El productor rara vez sabe el precio justo puesto que éste varía a diario, mientras que el comprador, quien viaja con una radio transmisora en su coche, llama a la oficina central para corroborar el precio del momento, antes de hacer una oferta.

El día que los miembros de CEDEC y yo hicimos la visita coincidió con el día elegido para pesar la lana. Después de comer asado de chivito y cordero subimos hasta el rancho donde están la báscula y la embaladora, hasta cuando se termine la bodega. Antes de pesar los fardos de lana, había que asegurarse de que la báscula funcionara bien. Se pesaron de a uno varios miembros

del comité y luego se pesó un fardo de lana para comprobar que la báscula marcaba con precisión. Todos estos preparativos no se consideraban ni una molestia ni pérdida de tiempo, lo que demuestra la enorme importancia que el peso exacto tiene para los productores, quienes han tenido amplia experiencia con pesas incorrectas. Además, los compradores que se esperaban el día siguiente también iban a corroborar el funcionamiento de la báscula ya que era la primera vez que iban a comprar lana embalada y vendida colectivamente.

Después de estos preparativos, se sacó la lana de un edificio de adobe con techo de paja, que ese día de mucho calor estaba lleno de moscas. Se examinó cuidadosamente cada fardo. Uno de los socios más jóvenes se paró al lado para anotar el peso y el nombre del dueño, al tiempo que inmensos bultos malolientes de lana sucia, que parecían monolitos de un Stonehenge en el Nuevo Mundo, se levantaban a nuestro alrededor. Mientras se hacía todo esto, una camioneta muy trajinada y polvorienta hizo su entrada y se estacionó bajo los árboles, al lado de los caballos. Se sintió inmediatamente una corriente de tensión nerviosa: un comprador de lana se aproximaba camino arriba, apareciendo con un día de anticipación para evaluar el lote de lana antes de sus competidores. Después de saludar a la concurrencia (y lanzar una mirada de curiosidad a la extraña que estaba descansando sentada en un fardo) empezó a ir de un fardo a otro sacando tirones de lana para determinar la calidad de la misma. Mientras él se movía de un lado para otro, se reasumió el peso de la lana pero los socios del comité lo seguían paso a paso con disimulo. Una vez que el comprador examinó cuidadosamente la lana, se despidió diciendo que volvería el sábado para la venta. Su presencia se interpretó como buena señal de que la venta colectiva no había amedrentado a los compradores.

La ansiedad de los productores era lógica. La subasta de lana del sábado iba a ser el acontecimiento más importante del año. Con la excepción de la venta de cueros en octubre, estas familias no cuentan con ninguna otra clase de ingresos. Con el dinero de la venta de la lana, las familias compran provisiones para todo el año debido a que las tiendas se encuentran muy lejos y en el invierno con frecuencia se hace imposible viajar. La pequeña bodega, la báscula y la embaladora, financiados con los US\$5.330 donados por la Fundación, adquieren mucho más valor e importancia cuando se reconoce que, en este medio, representan un paso fundamental en el logro de mejores precios para la lana.

Lamentablemente, la lana no es de la mejor calidad debido a que las tierras semiáridas proporcionan una dieta muy deficiente y las ovejas sufren de sarna. El problema de la sarna es tan serio que las autoridades de la provincia envían inspectores que ponen a

las ovejas en cuarentena hasta que se mejoran. Esto ocasiona una situación muy seria porque entonces no hay lana para vender durante todo ese tiempo. El comité local va a mantener un abastecimiento de medicinas y otros suministros veterinarios para que los socios puedan bañar a sus rebaños dos veces al año. La selección de medicamentos veterinarios no es tan fácil de hacer; algunos parecen ser poco eficaces porque están muy diluídos y otros son demasiado fuertes y matan al ganado.

Una vez terminada la venta de la lana, el siguiente paso para el comité de Cerro Alto será la terminación de la bodega. Con la ayuda de la Cooperativa Pichi Leufú, el comité ofrecerá algunas de las provisiones que las familias necesitan. El edificio, que también servirá como lugar de reuniones, les llena de orgullo pues en toda esta región no se ven otras edificaciones más que casas y muy de vez en cuando una escuela. Lo que ha de hacer más adelante el comité es todavía tema de discusión.

Las microempresas y el desarrollo comunitario en Uruguay

Cynthia Ferrin, abril de 1983

En junio de 1983, se hizo una donación de US\$20.040 a la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) y al Instituto de Promoción Económica Social del Uruguay (IPRU). Casi un año después de que se iniciara el programa de desarrollo de microempresas fui a visitar el proyecto.

La primera de las actividades programadas fue realizar una encuesta en un barrio obrero de Montevideo. Esta encuesta descubrió aproximadamente 240 microempresas, cada una de las cuales empleaba de dos a ocho personas. Algunos resultados fueron los esperados—las empresas en su mayoría eran negocios familiares de prestación de servicios—pero otros fueron sorprendentes. Por ejemplo, había 15 carpinterías en el mismo barrio, ¡y casi ninguna sabía que las otras existían!

Más tarde, debido al estudio, se organizó un grupo de 32 empresarios. Este grupo, que continúa reuniéndose semanalmente, formó una asociación que representa a las microempresas de esa parte de Montevideo y está tramitando la personería jurídica.

Durante todo el año pasado, ACDE e IPRU prestaron servicios a los miembros de la asociación. Se ofreció, por ejemplo, un cursillo de tres días acerca de la legislación y los beneficios del seguro social. Los microempresarios no están amparados por ningún programa del gobierno, así que se les orientó para que aseguraran su futuro. También se ofrecieron cursos en principios de contabilidad y estrategias de comercialización.

Tanto ACDE como IPRU admiten que ellos también están aprendiendo de esta experiencia. Mencionan, por ejemplo, la tentativa de reunir los recursos de varias carpinterías para comprar madera al por mayor. La idea era que si la materia prima se compraba al por mayor a menor precio y los carpinteros trabajaban juntos, se incrementaría el volumen de trabajo, pues podrían presentarse en licitaciones, por ejem-

plo. Pero cuando los carpinteros se reunieron, descubrieron que cada uno tenía una especialidad y necesitaba una clase de madera diferente. Sin embargo, resultó algo positivo. Los carpinteros que hacían puertas y ventanas conocieron a otros que hacían escritorios y sillas, así que ahora pueden presentar propuestas para proyectos de construcción y carpintería en oficinas y almacenes.

Hace poco ACDE e IPRU, con el dinero de un fondo de Catholic Relief Services (CRS), empezó un programa de crédito para microempresarios. Se han otorgado préstamos de US\$500 a US\$1.000 a varias empresas, en forma experimental. La asociación de microempresarios decide a quién se deben otorgar los préstamos después de reunirse con los solicitantes y de llenar un cuestionario bastante sencillo. Asimismo, la asociación se hace cargo de resolver los casos de mora o incumplimiento de pagos de amortización de los préstamos.

ACDE e IPRU consideran que esta experiencia es importante para cualquier programa de otorgamiento de crédito a largo plazo. En el futuro, ACDE e IPRU seguirán prestando a la asociación los servicios que solicite y la asesorarán en la integración de sus programas y actividades. Probablemente se pedirá a la Fundación que prolongue la duración del proyecto unos meses más y que otorgue un financiamiento que sirva de puente hasta que se finalicen las negociaciones con otras fuentes de ayuda financiera.

Viajé también a Tres Islas para reunirme con la comunidad antes de recomendar la aprobación de una donación de US\$29.000 para su proyecto. Al llegar tuve una gran sorpresa al ver todos los cambios hechos en los siete meses transcurridos desde mi última visita.

Cuando nos reunimos por primera vez en agosto de 1982, asistieron solamente cinco hombres. En esa ocasión hablamos sobre sus preocupaciones acerca de la comunidad y las posibilidades de que la Fundación los pudiera ayudar. Eran muchos los problemas pues no tenían luz, ni agua, ni otros servicios básicos. Igualmente inquietante era la

continúa emigración de los residentes a Montevideo durante las últimas décadas. De continuar, ¡se iba a desaparecer el pueblo! Yo sugerí a los representantes de la comunidad que pensarán sus planes muy cuidadosamente, determinarán cuáles eran las necesidades primordiales y la manera en que creían que se podían satisfacer sus necesidades, antes de decidir si debían solicitar ayuda financiera a la Fundación.

En noviembre recibí una propuesta que describía posibles actividades de desarrollo comunitario, económico y social. Planeaban el establecimiento de una pequeña policlínica y de un sistema de suministro de agua potable; la construcción de un baño de ganado; y la extensión de servicios a otras poblaciones más pequeñas de la región.

Cuando volví a Tres Islas en marzo para discutir la propuesta, la reunión fue esta vez con 40 personas, entre ellas mujeres y niños. En realidad, lo que sucedió fue que interrumpí una reunión organizada por la recientemente establecida Sociedad de Fomento de Tres Islas, una asociación de agricultores locales, que se afiliará a la organización nacional. ¡El grupo consta ahora de 80 personas, cada una de las cuales paga una cuota mensual de afiliación de 30 pesos! Lo que es más interesante es que Tres Islas tiene sólo 68 habitantes y la mayoría son trabajadores estacionales en las estancias de la región.

Pero la comunidad también había estado muy activa en otros campos. Algunos representantes se reunieron con funcionarios públicos en Cerro Largo, la capital del

departamento, donde lograron conseguir la donación de una hectárea de tierra y todo el equipo para la policlínica, con la condición de que la comunidad se hiciera cargo del futuro mantenimiento.

Asimismo, varios representantes de la Sociedad de Fomento visitaron la Liga de Trabajo en Fraile Muerto, donde los ganaderos hacen las ferias. Como anteriormente no existía ninguna organización en Tres Islas, todas las utilidades conseguidas de la venta del ganado eran retenidas por la Liga. Ahora ésta ha accedido a pagar a la sociedad la suma de 10.000 pesos en el momento de la venta y remitirle parte de las ganancias en el futuro.

Muy rara vez se moviliza una comunidad con tal rapidez y logra tanto en tan poco tiempo. Muchas comunidades hubieran estado esperando ansiosamente la reacción de la Fundación y la posibilidad de financiamiento externo antes de actuar. Por supuesto, el hecho de que Tres Islas haya podido realizar tanto por su cuenta sin ayuda externa ha renovado su confianza. Ahora es mucho más factible que la comunidad use los recursos externos en la mejor forma, sin desviarse de sus planes de desarrollo.

La donación para el proyecto se aprobó a mi regreso. La primera actividad del proyecto es la construcción del baño de ganado. El ingreso proveniente de este servicio se usará para cubrir los costos de operación de la policlínica. En el segundo año del proyecto, la comunidad empezará a hacer mejoras sanitarias en las casas para la instalación del sistema de abastecimiento de agua.

Reuniones con los garífunas del norte de Honduras

Mac Chapin, octubre de 1982

OFRANEH (Organización Fraternal Negra Hondureña) es una organización nacional formada por los garífunas, o caribes negros, de Honduras. Los garífunas viven en pueblos y aldeas a lo largo de la costa norte, en donde se han agrupado casi totalmente aislados de otros grupos étnicos. La mayoría habla español, pero entre ellos mismos prefieren hablar garífuna, que es una mezcla interesante de lenguas africanas y de las de los indígenas arauacos y caribes, salpicada con algo de francés, español e inglés.

Hace poco viajé con dos promotores de ASEPADE—un grupo hondureño que presta asistencia técnica—quienes estaban ayudando a organizar una reunión regional de OFRANEH. Juan Ramón, Mario y yo fuimos primero a visitar el pueblo de Masca, situado a aproximadamente 25 km al occidente de Puerto Cortés y al frente de la playa desde donde se puede ver la frontera

con Guatemala. El grueso de la población de la comunidad es garífuna aunque hay algunos de los llamados *indios* en la aldea y un pequeño número de familias hondureñas de buenos medios económicos que han construido sus casas de veraneo a lo largo del camino. OFRA-NEH tiene un grupo de base en Masca, y todos los dirigentes son hombres de edad, aunque las mujeres tienen voz y voto en las actividades de la comunidad. Entre los garífunas tradicionalmente la posición en la sociedad está directamente relacionada con la edad.

La primera hora y media la pasamos oyéndolos echar chistes y cuentos. Los garífunas son cuentistas consumados; y los cuentos—a menudo de doble sentido y algunas veces de color subido—fueron parte integral de todas las reuniones que tuvimos en la costa. En Masca, quienes echaron los cuentos fueron los hombres que habían sido marineros y describían malentendidos cómicos de carácter cultural y aventuras inverosímiles en puertos alrededor del mundo, desde los Estados Unidos hasta Asia.

Finalmente logramos abordar el tema de la visita y empezamos a discutir la reunión regional que se aproximaba de la oficina de OFRANEH en Puerto Cortés. Discutimos la organización y la logística de la reunión y hablamos de la razón por la cual se unifican intereses comunes. Al poco rato, proseguimos a disfrutar de una comida típicamente garífuna de *hudutu* (sopa de color amarillo fuerte, hecha de coco, caldo de pescado y condimentos), un delicioso machacado de plátano, pescado frito y yuca. Esa tarde viajamos por la costa hacia el oriente de Puerto Cortés, hasta donde termina el camino, y paramos en Baja Mar. Unas pocas familias de *indios* viven en los linderos del poblado, pero la vasta mayoría de los habitantes son garífunas. La aldea es un apretado grupo de casas de paredes de caña y techos de paja que se cobijan de la playa barrida por el viento, detrás de las palmas de coco y las matas de plátano. Se veían por todas partes hombres, mujeres y niños en pequeños grupos hablando garífuna. Nos dirigimos por entre toda la gente hacia una casa donde nos apretujamos con otros 10 o más garífunas que trabajan con OFRANEH. Por supuesto, una vez más, la reunión empezó con la sesión de chistes, pero en esta ocasión en español para beneficio nuestro. El ambiente fue muy agradable—animado y al mismo tiempo amigable.

La aldea, su gente, sus lazos culturales, parecían mucho más autóctonos que los de los otros poblados de negros que he visitado a lo largo de la costa atlántica en Panamá y Costa Rica. Los garífunas, aunque pobres y marginados en la economía hondureña, muchos de ellos viajan a Nueva Orleans y Nueva York en donde se ponen a trabajar. Estos poblados sobreviven con los envíos de dinero que les hacen estas personas, razón por la cual su cultura no ha decaído ni se ha quebrantado.

A la mañana siguiente asistimos a la reunión regional de OFRANEH en Puerto Cortés, Masca, Travesía, Baja Mar y Zaraguena. La reunión empezó, como es de imaginarse, con la sesión de cuentos chistosos. Esta vez algunos en garífuna y otros en español.

Al cabo de un rato, comenzó la reunión propiamente dicha. Juan Ramón describió brevemente las actividades corrientes de OFRANEH y los grandes planes para el futuro, antes de tratar los puntos del programa para la reunión. Se están formando nuevas oficinas regionales en La Ceiba, Tela, Trujillo y Sangrelaya, las que también elegirán sus directivas y enviarán delegados al congreso nacional de OFRANEH en noviembre o diciembre de este año. Esta estructura está en su etapa de formación y aunque no se ha hecho todavía nada para desarrollar proyectos concretos, todos los garífunas con quienes me reuní estaban ansiosos de empezarlos.

Enseguida, se eligió a los dirigentes de la oficina regional de Puerto Cortés. Todo

transcurrió fácilmente, sin conflictos o desacuerdos, y se nombró la junta directiva compuesta de jóvenes y viejos, hombres y mujeres. Se eligió como presidente a Francisco (Pablito) Arzú—líder por naturaleza—que había sido marino por muchos años en los Estados Unidos pero estaba retirado ahora. Cuando se acabó la reunión, un grupo de dirigentes se me acercó a preguntarme qué ayuda les podría otorgar la Fundación. Hablamos sobre pequeños proyectos agrícolas y comunitarios y quizás de capacitación. Yo les dije que era obvio que OFRANEH estaba convirtiéndose en una organización muy sólida. Ellos me comentaron que habían hablado de desarrollar planes concretos de trabajo para varias comunidades y que el congreso nacional sería el primer paso. Les recomendé que cuando éste se llevara a cabo, se pusieran en contacto con la Fundación. Es imposible no sentir simpatía por gente tan trabajadora y de tan increíble e inagotable sentido del humor.

Sistren—que significa *hermanas*—es la única compañía teatral del Caribe que se desarrolló por iniciativa de mujeres obreras. En base a sus propias experiencias de aislamiento social, las integrantes de Sistren escriben y presentan obras que aumentan la conciencia del público sobre los problemas que enfrentan las mujeres, especialmente en esta región del mundo.

Las mujeres que integran Sistren se conocieron en 1977, en un programa especial del gobierno de Jamaica donde las estaban entrenando como ayudantes de maestros. Cuando las eligieron para ese programa estaban trabajando en el *Programa impacto*, un proyecto del gobierno para crear trabajos, como el de limpiadoras de calles, para miles de mujeres desempleadas.

Durante el entrenamiento, le pidieron a las 13 mujeres que hicieran una obra de teatro para la celebración de la Semana de los Trabajadores. Ellas se dirigieron a la Escuela de Drama de Jamaica, para solicitar que un director les ayudara a preparar su presentación, y así fue como conocieron a Honor Ford-Smith en la vieja y destruida escuela de Swallowfield. Cuando les preguntó, «¿Sobre qué quieren hacer una obra?», ellas le respondieron: «Queremos hacer obras sobre nuestro sufrimiento como mujeres». Ese mismo día, mientras hablaban sobre sus vidas, surgió *La opresión se lleva un golpe*, su primera obra teatral, sobre un grupo de mujeres que forman un sindicato en una fábrica de ropa y consiguen lo que están exigiendo.

Sistren nació a partir de ese espectáculo. Las mujeres decidieron seguir juntas, continuar colaborando con la directora y hacer más obras teatrales. La primera producción importante de Sistren fue *Bellywoman bangarang*, en 1978. La forma en que se creó esa obra ilustra claramente el trabajo en conjunto y el crecimiento de la compañía. La obra se desarrolló con un método basado casi exclusivamente en tradiciones populares. Las actrices jugaban juegos infantiles, hacían adivinanzas y cantaban temas que les

traían recuerdos. Una de ellas contaba una historia o la actuaba y, cuando otra se identificaba con el relato, mostraba su experiencia a través de cuentos o acciones. De estas improvisaciones, surgió el tema de las adolescentes embarazadas y los ritos de transición de la niñez a la edad adulta.

Después de crear una escena, la actriz tenía que escribir el libreto en *creole*. Esto demostró que algunas tenían más facilidad para leer y escribir, y ellas se encargaron de ayudar a las demás. Cuando se montó la segunda producción de Sistren, todas podían leer su propio libreto. Este proceso informal de aprendizaje se vio reforzado más tarde con varios talleres de investigación. Se crearon ejercicios físicos basados en el alfabeto, y una coreografía para deletrear palabras. La escritura de los ejercicios se vinculó con escenas destinadas a solucionar conflictos, aumentar la conciencia personal y desarrollar el grupo. Algunas de las integrantes preparaban este tipo de escenas sobre un problema específico, luego hacían una pausa y le consultaban al resto del grupo cómo resolver el problema. Después de la discusión, se actuaba la escena que representaba la solución. Así fue como el deseo de hacer teatro aumentó su interés de adquirir nuevos conocimientos.

Este crecimiento ha continuado a lo largo de cuatro grandes producciones. Las integrantes del conjunto no solo han tenido que aprender a ser actrices, sino también profesoras, directoras de escena, secretarías, artistas gráficas, contadoras, diseñadoras e impresoras. El grupo ha iniciado un proyecto textil, y sus integrantes aprendieron a cortar moldes y a hacer serigrafía para fabricar bolsos, delantales y otros objetos que se venden en ferias artesanales y en las presentaciones teatrales. También han impreso camisetas y carteles, que ilustran algunas de las principales producciones de Sistren. Este trabajo artesanal no solo complementa el ingreso de las integrantes, sino que además contribuye a lograr los objetivos del grupo.



Como Sistren tiene una estructura cooperativa, cada uno de sus miembros ayuda a evaluar el trabajo de todos. El grupo no está constituido solamente por las actrices y el director artístico. También cuenta con personas que trabajan *detrás del escenario* en trabajos administrativos, de recolección de fondos y publicidad. Después de seis años de trabajo conjunto, las metas de Sistren hoy consisten en

- hacer presentaciones teatrales en comunidades obreras,
- crear obras que se refieran a la situación de la mujer,
- buscar posibles soluciones de los problemas que enfrentan las mujeres en su lucha diaria,
- y dar a las integrantes del grupo la posibilidad de participar en una organización cooperativa autosuficiente.

Para lograr estos objetivos, Sistren monta grandes producciones teatrales cuyos temas provocan y estimulan las preguntas sobre la situación de la mujer. El grupo también realiza talleres teatrales en que se utiliza el teatro como un medio para solucionar problemas. Aunque generalmente estos talleres son gratuitos, son tan importantes como las presentaciones.

Teatro de mujeres en Jamaica

por el COLECTIVO TEATRAL SISTREN



Mitchell Denburg

Las escenas en las que se aplica lo aprendido en los talleres de investigación, se presentan en cárceles, centros comunitarios y pueblos remotos. Se crea un sentido de comunidad, para que el público se vea expuesto a temas ignorados o tabúes sobre las mujeres y tenga que enfrentarlos. Las escenas, que dejan el final abierto, no reflejan en forma pasiva la realidad, sino que tratan de desmitificarla mediante su conocimiento. Al enfrentarse a situaciones que se han considerado indecentes o simplemente fuera de lugar, las actrices manifiestan su rechazo ante las fuerzas que las frustran.

Aunque nos basamos en las experiencias de nuestros integrantes, en Sistren tratamos de explorar las experiencias de todas las mujeres. Hacemos investigaciones minuciosas sobre el tema de las obras, pero algunas veces en los talleres comunitarios surgen información y temas nuevos. En las reuniones con mujeres que trabajan en diferentes lugares, desde las fábricas hasta las escuelas, o con obreras de las industrias azucareras o las mujeres desempleadas de las ciudades, muchas se describen a sí mismas exclusivamente en relación con el trabajo que hacen en el ho-

gar y para el hogar. En los informes y las investigaciones sobre nuestra sociedad faltaba información relacionada con estos temas. En una serie continua de talleres, titulada *Escenas domésticas*, se analiza el trabajo en el hogar, la emigración en busca de trabajo de las áreas rurales a las urbanas e incluso fuera del país, y se trata de informar a la sociedad mediante obras teatrales basadas en lo que se va descubriendo en los talleres.

Algunas veces, la investigación permite descubrir el pasado. La obra *Nana Yah* relata la historia de un personaje real, una niñera que encabezó un movimiento guerrillero de independencia contra los británicos en el siglo XVII. Al comprender nuestro pasado y nuestros orígenes africanos, los jamaicanos podemos tomar conciencia de nuestro presente. Como lo expresa la directora Jean Small en el comentario de la obra,

So mi min fall pon Nanny and mi aks misself ow Nanny did do wha she di do. Is whey she get de courage, eddication'n tins an strenk fe fight eeh? an mi see seh is causen Nanny ad she culcha an she belief an all dat appen is

dat Nanny did believe dat she cudda dwit and she dwit. Strenk is a tin come outa de pas, an yuh av it deh all de time inna yuh ead an wen yuh noa seh is dat you believe yuh jes mek yuh spirit guide yuh and dwit.

«Entonces pienso en Nanny y me pregunto cómo hizo lo que hizo. De donde sacó la valentía, el conocimiento y la fuerza para luchar. Y veo que fue porque Nanny tenía su cultura y sus creencias, y todo lo que pasó fue que Nanny creía que podía hacerlo, y lo hizo. La fortaleza es algo que viene del pasado, y está siempre en la mente, y cuando te conoces, tú crees y simplemente dejas que tu espíritu te guíe, y lo haces.»

Durante los últimos seis años, Sistren ha estado siguiendo a su espíritu, recibiendo el reconocimiento de los críticos y viajando mucho. En 1979, la Comisión Interamericana de Mujeres le otorgó a Sistren un certificado de mérito por su trabajo y un premio por el mejor proyecto de comunicación masiva destinado a estimular el desarrollo de las mujeres, especialmente por *Bellywoman bangarang*. Después de eso, recibió el Premio de los Críticos de

Teatro Nacional por Q.P.H. Hace poco tiempo, Sistren terminó sus giras a Canadá y al Caribe oriental, que fueron todo un éxito, y pronto iniciará otra por Europa. La compañía se presentará en el Festival Internacional de Teatro de Londres y ofrecerá talleres teatrales en comunidades de toda Inglaterra donde viven los emigrantes de las Indias Occidentales. Más tarde actuará en Berlín y Amsterdam. Además de la publicidad que significan estas giras, permiten al grupo obtener el dinero que tanto necesitamos para los talleres educativos. En cualquier lugar que estemos, nuestro trabajo sigue centrándose en las mujeres del Caribe: como madres, como trabajadoras, como hermanas y como compañeras de nuestros hombres.

«*Todo no puede ser tan serio*»

Lillian Foster

Soy de Kingston. Estudié ciencias domésticas en la Escuela Técnica Secundaria de Kingston—ahora a eso le llaman economía doméstica— para poder estudiar enfermería en el Hospital Público de Kingston. Pero empecé a tener niños demasiado temprano. Tuve que dejar de ir a la escuela, y eso echó a perder mis posibilidades.

Aunque tuve hijos cuando era muy joven, yo no era una muchacha muy independiente. Mi madrina me controlaba: de la escuela a la casa y a la iglesia. No podía ir a ninguna otra parte. Ni siquiera podía ir hasta la reja para mirar hacia afuera. Por eso, cuando quedé embarazada de mi primer hijo, todos en el vecindario se preguntaban cómo había pasado. Era como un corderito que alguien había llevado al sacrificio. No creo que esa sea la mejor forma de que los padres controlen a los hijos, teniéndolos encadenados como esclavos. Porque quizá a la menor oportunidad que encuentren...

Los problemas empezaron cuando tuve mi primer hijo. Mi madrina no quería que

siguiera viviendo en su casa, pero decidió hacer como si nada y seguí viviendo ahí. Cuando quedé embarazada de mi segundo hijo, me echó de la casa. Sí, me echó. Tuve que irme a vivir con mi hermana, pero en realidad no me podía quedar hasta tener mi hijo, porque ella tenía un solo cuarto. Bueno, había un hombre que decía que siempre me veía cuando iba a la escuela. Pero él no sabía que yo ya había tenido un bebé. Entonces, cuando estaba esperando a mi segundo hijo, él me vio y me preguntó qué me había pasado, y yo le dije «No ves lo que pasó? Estoy embarazada.»

Entonces él me dijo, «¿Dónde está el hombre que te dejó embarazada?»

En esa época, el padre de mis dos primeros hijos estaba por viajar a Inglaterra. Y este otro hombre, cuando vio que estaba embarazada, decidió llevarme a vivir con él. Arrendó un cuarto y nos puso a los dos ahí. Era la primera vez que iba a vivir con un hombre. Me trataba muy bien. Me daba ropa, comida, todo lo que necesitaba. Pero era un poco violento, porque era muy celoso. No quería que hablara con nadie, ni con un hombre ni con una mujer. Pero así siguió y siguió todo hasta que de repente descubrí que estaba embarazada de mi tercer hijo. Pero yo no podía soportar sus celos y tuve que dejarlo cuando el niño tenía seis meses. Y hasta el día de hoy no he vivido con otro hombre. No, porque él me asustó. Yo no vivo con el padre de mi otra hija, que conocí después de eso. Tuve dos niños y dos niñas: cuatro hijos de tres padres distintos. Una de las niñas murió, así que el mayor de mis hijos tiene 24 años, el otro tiene 20 y mi niña tiene 13.

Trabajé durante ocho años como vendedora. Después dejé eso para ir a trabajar como enfermera, pero hice un error. Me fui a trabajar en un sanatorio. Ahí había un doctor que quería ayudarme a conseguir un empleo en el hospital, pero una señora me dijo que si quería trabajar en un sanatorio, ella me iba a enseñar. Yo tenía que mirarla a ella y las demás enfermeras y hacer todo lo que ellas hacían. Me quedé ahí durante unos seis meses sin que me pagaran, y gasté todo el di-

nero que tenía para comprar uniformes y todas esas cosas. Todo eso lo perdí: yo creía que ella realmente me quería enseñar algo, pero lo único que quería era que alguien hiciera su trabajo. Si hubiera seguido a ese doctor, habría llegado muy lejos, porque cuando uno sabe una cosa aprende lo demás rápidamente. Lo que yo quería era ser enfermera, pero me desilusioné y dejé de trabajar.

Estuve un año sin trabajo. Entonces apareció este *Programa especial de empleo*, y yo me dije «Bueno, voy a hacerlo, porque estoy trabajando decentemente para ganarme el pan». Poco después de eso, empezó Sistren, en 1977. Y ahí estoy hasta ahora, desde hace casi cinco años. Hacemos nuestras obras con improvisaciones. Tomamos nuestra propia experiencia (las adolescentes embarazadas, las experiencias entre madres e hijos y ese tipo de cosas), y las juntamos todas para hacer una obra. Y nosotras inventamos nuestras propias canciones. Sí, es fantástico. Somos muy diferentes de otros grupos. Por eso, cuando hacemos un espectáculo, la gente siempre quiere venir a ver lo que estamos haciendo. La mayoría de los grupos usa libretos pero nosotras improvisamos. Después escribimos el libreto y decimos exactamente lo que está escrito.

Nuestra primera producción en grande fue sobre adolescentes embarazadas. Vimos a muchachas que estaban yendo a la escuela, que quedaban embarazadas y sus madres las echaban de la casa; a los hombres que las dejaban embarazadas y después se iban, y ellas quedaban solas criando y cuidando su bebé. Es una cosa muy complicada. La obra se llama *Belly-woman bangarang* y tiene dos actos: en el primer acto, hay unas seis escenas cortas. Las jóvenes que trabajan, van a la escuela, juegan, hasta que empiezan a crecer y a tener novios. Las madres que ven cuando las niñas tienen la regla y después de un tiempo dejan de tenerla, quedan embarazadas y el tipo se escapa y las deja, y la madre se tiene que hacer cargo de todo. Quizá la madre no puede soportar que la hija tenga más de un hijo así, y la echa de la casa. Cosas así. Pero dentro de la seriedad de esas escenas, hay un

Lillian Foster



Mitchell Denburg

poco de humor entremedio, porque no todo puede ser serio. Esa es la primera parte de la obra.

En la segunda parte de la obra, mostramos otro tipo de problema que tienen las mujeres: la violación. Me gustaría tanto que vieran esa obra. Cuando se muestra la violación, no lo hacemos con un hombre y una mujer. Nosotras somos todas mujeres, así que lo hacemos de otra manera. Y les puedo asegurar que sale bien. Alguna gente llora.

Otra obra importante que hemos hecho es *Q.P.H.* Nuestra directora, Pencer Lindsay, nos dijo una vez que le encantaría hacer una obra sobre el incendio del hogar de ancianos Eventide. El 22 de mayo del año antepasado, hubo un incendio en Eventide. Entonces nosotras contamos la historia de tres personas—Queenie, Pearlie y Hopie (por eso la obra se llama *Q.P.H.*)—y lo que les pasó. Pearlie es una mujer que viene de una familia con dinero, pero su madre la echó de la casa. Ella empezó a tomar y se convirtió en una borracha y también se hizo prostituta. Fue una de las prostitutas más famosas de Jamaica. Y se fue a Eventide, donde murió de vieja. Hopie era lisiada desde joven. Iba por todas partes mendigando, hasta que terminó en Eventide, donde murió en el incendio. Queenie todavía está viva, todavía en Eventide, en la parte que no se quemó en el incendio.

Yo les quiero contar que también hicimos investigaciones sobre eso. Después

del incendio, fuimos allá y hablamos con la gente. Habían tantos cuerpos carbonizados: nada más que huesos, puros huesos. ¡Dios mío!

En la obra, empezamos con la vida de las tres mujeres y después contamos cómo se fueron a Eventide. Cuando llegamos a la escena del incendio, todas envejecen en ese momento. Imagínese que es una persona vieja y que este edificio es viejo y que usted no se puede mover para salir de aquí. Alguien tiene que ayudarlo, y los únicos que pueden hacerlo son otros viejos. Los más fuertes trataban de ayudar a los más débiles. Cada vez que hacemos esa escena, mucha gente del público se pone a llorar.

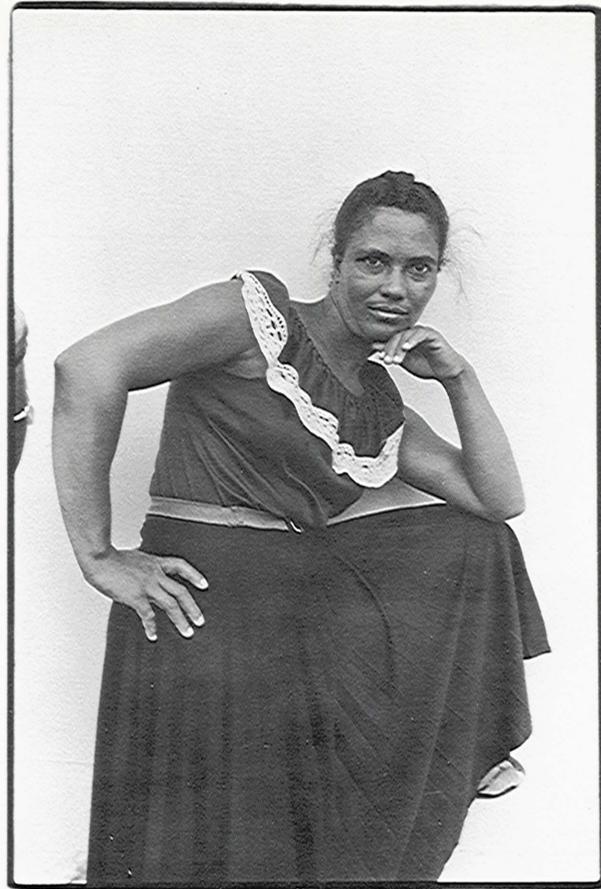
Nuestra obra *Bandoolu version* trata de la vida de tres mujeres que viven en un conventillo de un barrio pobre, y de los problemas que tienen con sus hombres. Dos de ellos son ladrones y a una de las mujeres no le gustan esas cosas. No puede soportar que su hombre sea un ladrón. Las otras dos la están insultando todo el tiempo y le echan maldiciones y quieren pelear con ella. Hasta quieren romperle la puerta de su casa y robarle lo que tiene adentro, igual que lo que pasa aquí ahora. Por eso hicimos la obra con ese tema.

Otra obra, *Nana Yah*, es sobre esa guerrera tan fuerte de nuestra historia, Nanny. Ustedes han oído hablar de Nanny y los guerrilleros que lucharon por su libertad. Bueno, en eso se basa *Nana Yah*. Igual que en las otras obras,

juntamos pedazos de aquí y de allá. Usamos nuestras propias palabras para hacer esta obra. Pero todo lo que decimos y hacemos se basa en investigaciones. Uno no puede empezar a hacer algo y decir «Esto pasó en tal y tal época», y que no sea verdad. Primero hay que saber lo que pasó y después se trabaja alrededor de eso para hacer la obra. Hicimos investigaciones en St. Elizabeth para ver el tipo de bailes que hacen, el ritual: cómo ponen la mesa para alimentar a los espíritus. Ponemos distintas comidas en la mesa, y ron y todas esas cosas. Hacemos el baile—que le llamamos *Etu*—y sabemos por qué hacen ese baile. Esa es *Nana Yah*. Es fantástico ver a las mujeres que van y vienen como hombres, como soldados, luchando por su libertad.

También hacemos talleres que se relacionan sobre todo con las mujeres, para que tomen más conciencia. No dejamos fuera a los hombres, pero somos un grupo que se preocupa de los problemas de las mujeres. Vamos a zonas rurales, a cárceles, a escuelas, a centros comunitarios. Compartimos nuestras ideas con otros grupos y ellos comparten sus opiniones con nosotras. Y también hemos viajado al extranjero: fuimos a Barbados y a Canadá. Fue fantástico. La gente se quejaba de que el tiempo era muy corto. Querían que nos quedáramos. Quizá vayamos de nuevo, porque quieren que volvamos, pero nuestros bolsillos están casi vacíos.

Cyrene Stephenson



Mitchell Denburg

«Siempre enfocamos problemas de la gente pobre»

Cyrene Stephenson

Yo le dedico a Sistren la mayor parte de mi tiempo. Sistren significa mucho para mí, porque me da más fuerzas. Lo que quiero decir es que me muestra un camino que yo puedo seguir y hacer algo por mí. Me enseña a conocer gente. Porque algunas veces, cuando estoy en el campo, puedo llegar a aislarme. Pero ahora que estoy conociendo a tanta gente, tengo que hacerme más sociable.

Nosotras siempre nos concentramos en los problemas y los sufrimientos de la gente pobre: las mujeres tienen muchos niños y quizá tengan que salir a venderse, o se encuentran con un hombre y la madre las echa de la casa. Y terminan teniendo un niño que ni siquiera quieren. El hombre las deja y la madre tiene que aceptarlas de nuevo. Si ustedes asistieran alguna vez a uno de nuestros talleres, verían que nosotras le enseñamos a la gente pobre a cuidarse; no a depender de otra gente, sino a cuidarse y a cuidar a sus niños. Tratamos de mostrarle a la madre que cuando el niño comete un error, tiene que sentarse al lado de él y enseñarle. Tiene que hablarle con calma para que el

niño entienda, en vez de pegarle y gritarle.

En los talleres, nosotras conversamos con la gente y todos participan. De esa manera, siempre usamos sus problemas para mostrarles cosas en las escenas. Cuando hicimos una escena en un taller en Clarendon, una señora se levantó y dijo «¿Quién les contó a ustedes mi problema?» Y cuando terminamos, se ve la diferencia en la gente. Incluso los hombres. Cuando fuimos a la cárcel, un tipo dijo que después de que saliera iba a pegarle a la mujer por la que había caído preso. Pero cuando terminamos la escena, había cambiado y... bueno, no sé si habrá hecho lo que pensaba cuando salió, pero en ese momento entendió nuestras ideas y se olvidó de las suyas.

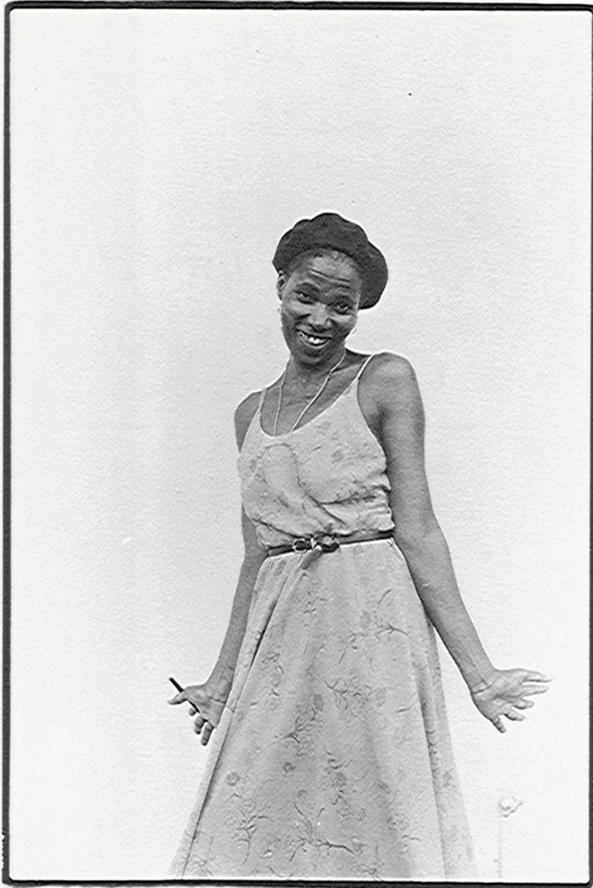
Mi novio es una persona ignorante y hasta hablar con él es difícil. Yo trato, pero cuesta mucho entenderse con él. No tiene empleo todo el tiempo, porque en el trabajo de construcción que él hace hay mucha gente haciendo lo mismo. A veces puede conseguir trabajo en una casa, dos veces al año; dos casas en todo un año. Así que la mayor parte del tiempo está sin trabajo. Y Sistren me ha ayudado, porque a veces yo también me pongo ignorante y me largo y me olvido de algunas cosas. Pero en vez de dejar a una persona sola, hay que tratar de ayudarlo. Yo misma me enojo con mis hijos. Y ellos me

dicen «¿De qué sirve que vayas allá a enseñarle a otra gente si tú no aprendes nada?»

Estamos tratando de mostrarle a las mujeres que no deben depender solamente del hombre, y que no deben decir que las mujeres no pueden hacer ciertas cosas. Siempre tienen que tratar de hacer lo que quieren. Algunas personas piensan que la mecánica es un trabajo para hombres, que la plomería es para hombres y todos esos trabajos. Pero si uno decide que quiere hacer algo, hay que hacerlo.

Si tuviéramos más educación, podríamos manejarnos mejor. A veces, vamos al extranjero y la gente dice que no nos entiende cuando hablamos. Nuestro inglés no es bueno; tenemos que hablar en dialecto. Ahora hasta estoy trabajando en una producción y tengo que hacer esfuerzos para hablar bien, porque esta mujer se supone que sea muy educada, una aristócrata. Lo que me gustaría es que todas volviéramos a la escuela, a estudiar inglés, matemáticas, y un poco de historia también.

Lana Finnikin



Mitchell Denburg

«Todo lo que necesito es que me enseñen un poco, para saber qué hacer»

Lana Finnikin

Yo nací el 19 de enero de 1954, en St. James. Mi niñez fue muy interesante, porque mi familia era grande—con hermanos, primos, tías, tíos—y vivíamos todos juntos. Eramos diez en total. Yo era la única hija de mi padre y no vivía con mi madre: crecí con mis abuelos. Así que fui una niña mimada.

Mi madre me tuvo cuando estaba tomando sus exámenes locales. Quedó embarazada cuando estaba por entrar al tercer año. Mi abuela se quedó conmigo y le dijo que volviera a la escuela. Ella vuelve y queda embarazada de mi segunda hermana, que murió. Después de eso mi abuela le seguía diciendo que volviera a estudiar, pero ella se arrancó y se fue a la ciudad. Nadie sabía nada de ella: nunca escribía y todo el mundo estaba preocupado.

Yo tenía seis años cuando ella volvió al pueblo. Tenía tres niños más y los dejó con mi abuela. Al mismo tiempo, mi padre volvió de Inglaterra y andaba preguntando por mí. Una mañana, yo me estaba

preparando para ir a la escuela cuando veo a este señor que viene y pregunta si mi abuela está adentro. Yo le digo «Sí, señor.» Corro para adentro y digo «¡Oooh! Viene un hombre negro grande...» Me acuerdo que me dio un par de zapatos blancos y un corte de género. Mi abuela me dijo que si yo quería, me quedara con las cosas, pero que ella no las aceptaba. Yo tomé lo que él me dio y ella me hizo una falda. Al domingo siguiente, me acuerdo que me puse la falda y una blusa y los zapatos para ir a la escuela religiosa. Estuve todo el domingo presumiendo delante de los niños más chicos, diciendo que mi padre había vuelto y que lo había visto por primera vez. Después de eso, nunca volví a verlo. Tengo 28 años, voy a cumplir 29 y desde esa vez no lo vi más.

Me fui de St. James y vine a la ciudad cuando tenía 11 años, iba a cumplir los 12. Era como si yo fuera la que mandaba en la casa, porque mi madre hacía trabajo doméstico y tenía que venir tarde y salir temprano. En esa época, éramos cinco, seis, y todos teníamos que ir a la escuela. Nos levantábamos en la mañana y limpiábamos la casa, después volvíamos en la tarde, y cocinábamos y lavábamos y nos acostábamos. Cuando mamá volvía, siempre decía que estaba orgullosa de nosotros.

Me acuerdo cuando tenía 17 años y empecé a ir a una escuela para aprender a

escribir a máquina y cosas por el estilo. Una mañana en clase el director nos dio un diario para leer. Había algunas muchachas que son... usted sabe, uno se da cuenta cuando las mira que son de una familia de clase media. El director les dio a ellas el *Gleaner* de esa mañana y a nosotros nos dio unos diarios viejos para que leyéramos. Entonces yo dije «Yo no leo noticias viejas. Las leí la semana pasada. Quiero leer algo nuevo esta mañana.» Entonces él me sacó de la clase y me llevó abajo y tomó un pedazo de neumático y me dio como seis azotes. Cuando me miré el cuerpo era como si la sangre se me hubiera detenido adentro. Entonces tomé mis libros y me fui a la casa a esperar a mamá. Ella me preguntó qué estaba haciendo ahí y yo le mostré mi ropa interior... no podía quitarle las manchas. Entonces fuimos al doctor y él le dijo que le iba a dar un certificado para que lo llevara a la policía y le pusiera un pleito al profesor o lo acusara de algo. El doctor dijo que el profesor no tenía ningún derecho a usar un pedazo de neumático, que tendría que haber usado un bastón o alguna otra cosa. Yo le dije a mi mamá «No voy a volver allá.»

En Sistren tenemos equipos: un equipo secretarial, un equipo de relaciones públicas y un equipo de finanzas. Cada equipo está formado por tres personas. Yo trabajo con las cuentas desde hace cuatro años. Yo no sabía nada de contabilidad. Pero tomé las cuentas de Sistren y empecé a hacerlas. Tenemos una contadora que viene y me muestra lo que tengo que hacer y cómo tengo que organizar los libros y cosas de esas. El otro día vino y revisó los libros, y dijo que estaba todo bien. Todo lo que necesito es que me enseñen un poco para saber qué hacer. Si yo aprendo, ya no voy a necesitar que venga ningún contador a revisar los libros. Pero el problema es que hay que dedicarle tiempo a los ensayos y esas cosas, y no nos queda nada de tiempo para estudiar. Yo también soy directora de escena del grupo: es un trabajo que exige mucho tiempo y responsabilidad, porque algunas veces hay que hacer de directora también. Yo ya he dicho «El próximo año no cuenten conmigo para hacer ese trabajo. Yo voy a ir a estudiar para sacar el Certificado General y tomar algunos cursos de contabilidad.»

Pauline Crawford

«Empezamos desde el primer escalón y vamos subiendo de a poco»

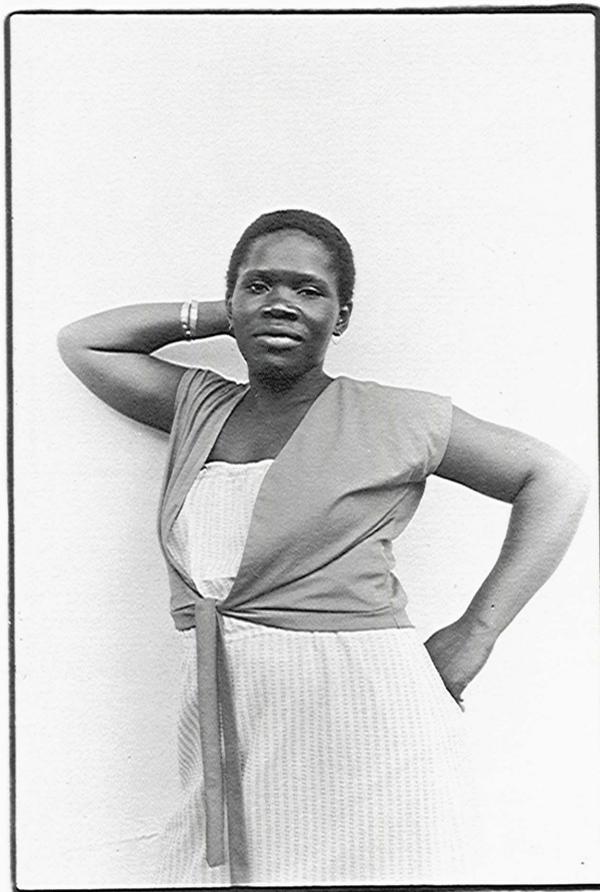
Pauline Crawford

Yo nací en Kingston. Cuando tenía unos tres meses mi padre me separó de mi madre y me llevó a vivir con su esposa, y su esposa me cuidó hasta que yo tenía unos tres años. Entonces ella me llevó al campo para que viviera con su madre. Cuando tenía como 11 años, la mujer murió de una enfermedad y yo tuve que volver a la ciudad y vivir con mi madrastra y mi padre. Mi padre es un hombre sencillo, y no se preocupaba mucho de lo que hacía mi madrastra. Ella no me quería mucho. A veces me pegaba. Me fui de la casa cuando tenía unos 12 años.

Primero dije que iba a buscar trabajo y me quedé con una mujer por un tiempo, pero ella me dijo que no me podía quedar más allí. Por suerte, cuando guardo mis cosas y ya me estoy yendo, veo un aviso en el *Gleaner* de un trabajo en Kingston. Me fui allá y trabajé hasta que tenía 17 ó 18 años. Mi madrastra vino a buscarme y yo volví a vivir con ellos de nuevo.

Cuando empezó el *Programa impacto*, mi madrastra consiguió un trabajo, pero me dijo «Anda a hacerlo tú.» Y como yo estaba viviendo debajo de su techo, tenía que ir a hacerlo. Mis amigos se reían: yo estaba trabajando y tenía que darle la plata a ella porque estaba trabajando con su nombre. Entonces cambié el nombre por el mío y una noche no le llevé nada de plata. Ella me dijo que no me podía quedar y me echó a la calle después de las 12 de la noche.

Ahora estoy trabajando con Sistren y toda la plata que gano la recibo de Sistren. Después de *Bellywoman bangarang*, el gobierno cambió y nos dijeron que no pensaban que nosotras pudiéramos trabajar en las escuelas como ayudantes, así que perdimos ese trabajo. Ahora recibimos una asignación de unos J\$200 (US\$67) al mes. Todos los meses gasto US\$40 ó US\$50 en pasajes de autobús. Yo me mudé a este barrio porque el arriendo



Mitchell Denburg

es barato. Me gustaría vivir en una zona mejor, pero tendría que pagar unos J\$100 por mes nada más que de arriendo, y con la asignación que recibo no puedo pagar el arriendo, no puedo comprarme ropa. Pero estoy agradecida porque puedo comer y tomar, no mucho, pero puedo comer y tomar de lo que hay para el grupo.

Empezamos con Sistren desde el primer escalón y vamos subiendo de a poco. Así se lo explico yo a la gente que conozco. Les digo que antes de que empezáramos ni siquiera soñamos nunca que podríamos viajar; nunca nos imaginamos que podríamos recibir una pequeña asignación por estar en el grupo; nunca nos imaginamos que hasta iba a durar tanto tiempo. Lo más importante es estar jun-

tas. A veces es difícil, pero es bueno que un grupo de 13 mujeres pueda juntarse y que a pesar de todo el esfuerzo y todos los problemas (la casa, los niños), todavía sigamos juntas después de cinco años. No nos pagan nada por la mayoría de los talleres. Pero no pensamos en la plata. En el fondo es como si estuviéramos satisfechas con lo que hacemos.

Ahora estamos haciendo telas. Si pudiéramos venderlas, tendríamos una entrada más. No estamos recibiendo ninguna ayuda del gobierno. Si Sistren recibe más ayuda y más reconocimiento de nuestro país—si el gobierno se pudiera poner de nuestro lado—yo pienso que avanzaríamos. Porque tenemos un mensaje que dar.



Mitchell Denburg

Jasmine Smith

«No hay que ser profesora o enfermera para ser importante»

Jasmine Smith

Cuando estaba teniendo mis hijos, cuando no estaba trabajando, me quedaba en casa sin hacer nada. No podía ir a ninguna parte, a menos que pudiera gastar dos dólares, entonces me iba al cine. Después que conseguí este trabajo y formamos el grupo, estaba contenta porque ya no tenía que quedarme en casa. Pero también estaba asustada: tenía problemas y creía que era la única persona con ese tipo de problemas. Pero cuando nos juntamos y empezamos a hablar entre nosotras, entonces descubrí que la gente como uno tiene problemas parecidos.

En nuestras producciones, hablamos de las relaciones entre una madre y una hija, y de que no sabemos relacionarnos bien con nuestras hijas. Por ejemplo, en *Goddie e Yvonne*, Yvonne tiene su primera regla y Goddie trata de decirle que no tiene que salir, pero de una manera difícil que a ella le cuesta entender. Deberíamos avisarle a nuestras hijas antes. Yo le dije a mis dos hijas (una tiene 8 años y la otra 13) hace

mucho tiempo. Así, cuando les pase, van a saber qué hacer y no van a tener miedo. Y hablamos de que los hombres violan a las mujeres y de que la gente, la iglesia por ejemplo, trata de dejar a la muchacha que violaron fuera de la sociedad... pero no es culpa de ella. Ese es mi papel cuando hago el personaje de Marie, una muchacha a la que viola un tipo. También hago el papel de una niña y mi madre no me quiere y me deja con otra mujer. Y esta mujer al único lugar que me deja ir es a la iglesia. Y yo no sé nada de lo que pasa alrededor mío. Para mí es fácil hacer esos papeles, porque he vivido muchas cosas parecidas.

¿Qué le diría yo a todas las mujeres? Que no tienen que tener muchos certificados, no tienen que aprobar exámenes para estar arriba; pueden subir de a poco haciendo algo que vale la pena. Todas queremos que nuestras hijas aprueben los exámenes, y queremos que sean profesoras o enfermeras, pero no hay que ser profesora o enfermera para ser importante. Uno puede ser importante a su manera. Yo sé que el trabajo que estamos haciendo ahora es muy importante. Yo le diría a todas las mujeres que se mantengan en lo suyo y que hagan algo que valga la pena. Así van a estar en el primer plano.

Mae Thompson



Mitchell Denburg

«Ahora tengo alguien con quien hablar»

Mae Thompson

A mí me crió mi madre sola; ella era mi único apoyo. Yo le ayudaba en su trabajo. Ella tenía una granja en St. Catherine, con caña y bananas y ñame y todas esas cosas. Yo cobraba el dinero de la caña y las bananas. Vivíamos las dos solas. Ella me mandó a una escuela técnica a aprender algunas materias básicas, como inglés, ciencias y un poco de diseño de ropa. Cuando tenía 16 años, quedé embarazada y tuve que dejar de ir a la escuela. Mi madre se molestó, porque ella quería que yo hiciera algo en la vida. Y me echó de la casa.

Yo esperaba hasta que ella salía a los matorrales; entonces entraba corriendo en la casa y robaba un poco de dinero, porque yo sabía donde estaba. Y robaba un poco de comida. Una vez tenía una

olla con sopa de carnero en el fuego, y yo entré y me llevé la olla. Pero estaba caliente y se me cayó, y ella entró por la puerta gritando «¡Ladrona, ladrona!» Entonces algunas personas le hablaron y ella me aceptó de vuelta.

Tengo un niño, pero incluso él creció sin padre: mi madre nunca quiso que su padre entrara a la casa. Entonces yo me fui después de un tiempo y mi hijo se quedó con mi madre. En Kingston entré a estudiar en las tardes; no trabajaba porque mi madre me mantenía. Cuando estaba esperando a mi segundo hijo, ella me dio todo. Eso realmente me conmovió, porque ella se enfermó. Me mandó un telegrama para que yo fuera, diciendo que se podía morir en cualquier momento. Yo dije «Voy a ir mañana.» Pero ella murió antes. Se había sacado un diente y eso le dio una hemorragia y la hemorragia la mató.

Después de que tuve a mi niña, la tercera de mis hijos, conseguí un poco de trabajo. Mi madre siempre me decía: «Cuando una mujer trabaja para mante-

nerse, puede ponerse de pie y crecer. Pero cuando tienes que depender de un hombre es un problema.» Mi novio tiene un trabajo, pero yo quiero tener mi propio dinero. Cuando empezó el *Programa Impacto*, gané un poco de dinero y me compré lo que quería, muebles y otras cosas. Tuve tres hijos, pero al segundo, un niño, lo mató un auto. Y el primero, que tiene 16 años, se fue solo. La niña está conmigo.

Ahora me cuesta pensar. Estoy haciendo esta obra y a veces me preocupo. El padre de mi hija no está de acuerdo conmigo. Me dice «Ahora estás en el teatro. Pronto te vas a ir con otro hombre.» A veces, cuando salgo de la casa no cocino porque la comida se va a enfriar. Entonces espero hasta la noche para cocinar, y a veces él se enoja conmigo. La primera vez que llegó a la casa antes que yo, me dijo «No lo vuelvas a hacer.» Así que ahora generalmente mi hija me ayuda bastante. Yo preparo todo, pongo la comida que quiero cocinar en la mesa y cuando vuelve de la escuela a las dos de la tarde, ella me ayuda.

Estoy contenta de estar en Sistren, porque es la primera vez que trabajo con otras mujeres y conozco a tanta gente diferente. Porque yo crecí sola con mi madre. Ella me decía «Aléjate de las mujeres. No hay que tenerles confianza ni tratar mucho con ellas.» Ahora que estoy en Sistren tengo con quien hablar. Y algunas veces la gente del grupo me dice «Tienes que animarte. Tienes que tenerte confianza.»

La primera vez que me subí al escenario y vi a tanta gente mirándome, me dio terror. A veces tiemblo tanto. Cuando subimos al escenario, yo me puse delante el cartel que dice *Huelga*, porque estaba temblando. Pero ahora siento que me puedo controlar cuando subo al escenario. Tengo confianza. Por el bien del grupo, yo espero que podamos seguir trabajando juntas, mientras el grupo siga creciendo.

Robert Wasserstrom y Elayair McIntosh entrevistaron a las integrantes de Sistren. Estos extractos se publicarán en el libro del Dr. Wasserstrom If We Didn't Argue It Wouldn't Be a Meeting, que se publicará dentro de poco y que contiene narraciones de las historias orales de siete organizaciones que han recibido apoyo de la IAF.

© Robert Wasserstrom

Por medio de donaciones para investigación, evaluación de proyectos, estudios temáticos, becas e intercambios internacionales, la Fundación Interamericana apoya una gran variedad de investigaciones sobre los problemas del desarrollo que afectan a las personas de pocos recursos. Cada año se llevan a cabo alrededor de 30 evaluaciones de proyectos financiados por la Fundación, realizadas a menudo por grupos de evaluadores de los Estados Unidos, América Latina o el Caribe. Estudios más amplios por país y área de programa ayudan a la Fundación a probar sus métodos y aportar nuevas ideas sobre los problemas del desarrollo. Las donaciones se otorgan a instituciones de investigación de América Latina y el Caribe para estudios básicos y aplicados. Por último, a través de su programa de becas, la Fundación ofrece anualmente oportunidades de investigación y especialización a cerca de 50 estudiantes de posgrado y asistentes de investigación, provenientes de los países del hemisferio. A continuación se presenta un resumen de los resultados de cuatro estudios que se completaron recientemente con la ayuda de la Fundación.

Informes de Investigaciones

Organizaciones chilenas privadas para el desarrollo rural

En 1979, el economista Sergio Gómez realizó tres evaluaciones de proyectos de las zonas rurales de su Chile natal. Descubrió que en el sector privado existía un gran número de programas de ayuda a los pequeños agricultores de Chile, pero muy pocas personas tenían conocimiento de ellos. Con el apoyo de la Fundación Interamericana a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) de Santiago, Gómez realizó un estudio de 41 de estos programas. Las descripciones de los orígenes, sistemas y beneficiarios así como el alcance de cada programa forman la base de este trabajo, que aparece resumido como un capítulo de su nuevo libro, *Instituciones y Procesos Agrarios en Chile*. Las siguientes son las principales conclusiones de Gómez acerca de los programas estudiados:

- la mayoría de los programas están relacionados, directa o indirectamente, con la Iglesia Católica;
- más de la mitad benefician solamente a la población de determinadas regiones o provincias;
- en su mayor parte, estos programas fueron creados a partir de 1973—es decir, desde que el gobierno comenzó a reducir su apoyo a los grupos de las zonas rurales;
- sus actividades comprenden tanto la asistencia directa y provisión de servicios técnicos como el establecimiento y apoyo de organizaciones comunitarias, la promoción de la autosuficiencia agrícola, y la ayuda a los campesinos para que se integren a la economía de mercado;
- por último, los programas se concentraron en dos grupos específicos: los campesinos organizados durante la reforma agraria nacional y los indígenas mapuches.

Varias circunstancias ayudan a explicar por qué la atención se ha concentrado en los mapuches y los grupos que surgieron de la reforma agraria. Debido a que la selección de beneficiarios conlleva una importancia simbólica, la decisión de ciertos grupos sirve además para mantener viva una idea o dar un ejemplo que se pueda emular.

La reforma agraria representaba la oportunidad de realizar el sueño que las personas preocupadas por el desarrollo rural habían tenido durante muchos años. Después del pronunciamiento militar de 1973, las cooperativas agrícolas y otras asociaciones rurales se volvieron extremadamente vulnerables. Se acabaron prácticamente el crédito y la asistencia del gobierno y se comenzó a reprimir abiertamente a algunas de esas organizaciones y sus dirigentes. El sector privado creó programas para ayudar a los pequeños agricultores a mantener en actividad sus asociaciones y retener los beneficios logrados durante la reforma agraria.

Gómez observó que además de los grupos de la reforma y los indígenas mapuches, existen otros, como los jornaleros y los trabajadores temporales rurales, que se podrían beneficiar con estos programas del sector privado. Los programas para los jóvenes del campo son de primordial importancia ya que en años recientes ha disminuido el número de jóvenes que emigran a las ciudades.

Estos proyectos surgieron como respuesta a la eliminación de los programas del gobierno o las políticas que ponían en peligro los beneficios logrados durante la reforma, pero estos programas no cuentan con los recursos necesarios para realizar las mismas funciones de las antiguas entidades públicas. Dichos proyectos son más eficaces cuando enfocan los problemas particulares de pequeños grupos de individuos y determinan la manera como la gente puede ayudarse a sí misma.

Programas de apoyo al sector campesino en Chile, por Sergio Gómez; Informe de Trabajo 157, octubre de 1982; Programa de FLACSO; Santiago, Chile.

Instituciones y procesos agrarios en Chile, por Sergio Gómez; FLACSO, Santiago, Chile, diciembre de 1982.

Jane Collins se encontraba en el altiplano del sur del Perú en 1977 haciendo una investigación sobre la reforma agraria para su tesis de maestría cuando se reunió por primera vez con las familias que emigraban varias veces al año recorriendo grandes distancias para cultivar las tierras bajas. Después de tratar este problema con Héctor Martínez, antropólogo peruano que estudió la migración temporal de los aymaras en la década de 1950, Collins preparó una propuesta de investigación acerca de la división del trabajo en la familia y la cohesión de la comunidad en relación con la migración y separación prolongada de hombres y mujeres.

La investigación de Collins, por la cual recibió una beca doctoral de la Fundación, examinó un sistema tradicional de los Andes—el cultivo de diversas zonas ecológicas—dentro de un nuevo contexto: el cultivo de alimentos para comercialización. El estudio se concentró particularmente en la adaptación de la familia a la larga separación de sus miembros. Este aspecto de la migración temporal se había estudiado muy poco, a pesar de que ocurre en muchas comunidades como reacción a la situación económica.

Después de perfeccionar sus conocimientos del lenguaje aymara, Collins pasó un año realizando investigación de campo en un distrito al noreste del Lago Tititaca. Algunas veces tenía que caminar hasta cinco horas para llegar a algunas de las 38 aldeas allí ubicadas, y así se familiarizó con las zonas ecológicas de la sierra y de los valles. Estas son algunas de sus observaciones sobre la región estudiada:

Para las familias aymaras de la provincia de Huancane, situada en la sierra del sur del Perú, el cultivo de café constituye un gran esfuerzo ya que los cafetales no están cerca de sus casas. Los agricultores deben viajar en camión durante unas 24 horas atravesando la zona montañosa oriental de los Andes para descender al valle tropical del río Tambopata. Algunos miembros de la familia se quedan en la sierra para cuidar los animales, la casa y los sembrados; otros hacen el largo viaje a los cafetales varias veces al año, quedándose allí hasta tres o cuatro meses.

Las familias de la sierra realizan esta emigración temporal porque es muy difícil sembrar a 4.000 metros de altura—altitud a la cual las papas, la cebada y la quinoa dan unas cosechas muy pobres pero requieren mucho trabajo. Con frecuencia las sequías, las heladas y el granizo arruinan las cosechas de modo que las familias no están en realidad seguras de que van a tener el sustento necesario para sobrevivir. Muchas familias no dispondrían de alimentos suficientes sino fuera por los ingresos obtenidos de la venta del café.

Las familias venden el café a una cooperativa administrada por el gobierno, que a su

vez lo vende al mercado internacional (para ser convertido en su mayor parte en café instantáneo). Sin embargo, estas familias continúan usando en la sierra el arado tradicional andino y los métodos agrícolas antiguos, pero se dan cuenta de las incongruencias que existen entre lo viejo y lo nuevo, llamando, por ejemplo, a sus sembrados de la sierra *campos de alimentos*, y a los del valle, *campos de dinero*. Aunque el cultivo del café proporciona a veces buenos ingresos, las familias lo conciben sólo como un suplemento a su agricultura de subsistencia ya que los precios del café varían y, lo que es más importante, los derechos a poseer las tierras del valle en forma permanente son poco seguros.

La mayoría de las actividades asociadas con el cultivo del café tienen lugar durante la estación seca en el altiplano y poco coinciden con las principales actividades de siembra, arado o recolección de cosechas. Pero cuando coinciden, no hay problema porque se divide el trabajo familiar; tanto hombres como mujeres llevan a cabo las tareas necesarias en cada región. También existe un intercambio de bienes y servicios entre los parientes e integrantes de las mismas comunidades.

Desde la década de 1930, cuando unas pocas familias de la sierra comenzaron a sembrar café en Tambopata, esta emigración temporal ha podido satisfacer las necesidades de unas 2.000 a 3.000 familias. Sin embargo, no puede continuar indefinidamente. Las familias trabajan constantemente para mantener las terrazas, regar los cultivos de la sierra y redistribuir el estiércol para conservar la productividad de los terrenos de subsistencia. Pero el uso de la tierra en el valle ha tenido un efecto destructivo. En parte porque la tierra no es de su propiedad, los campesinos no hacen mucho por conservar los suelos. Más aún, la dificultad que significa tener que sembrar en zonas separadas por más de 320 kilómetros de caminos montañosos y los rigores del cultivo en la sierra no dejan tiempo ni energía para la conservación del suelo de los cafetales. Ciertas medidas que requieren menos esfuerzo (tales como la aplicación de fertilizantes químicos o la adopción de métodos para la conservación de suelos cuando se eliminan las hierbas que crecen alrededor de las plántulas de café) no se encuentran al alcance de estas familias. Además, tampoco tienen acceso al crédito y la asistencia técnica, relativamente hablando, a pesar de las esperanzas alimentadas por el establecimiento de las cooperativas cafetaleras en la década de 1960.

Como resultado, el alto valle del Tambopata está devastado por la pérdida de fertilidad del suelo y la erosión; los agricultores se han mudado a la parte mas baja del valle, reclamando tierras nuevas para su cultivo. Esta situación continuará mientras haya terrenos baldíos. A medida que los aymaras se mudan valle abajo, otros agricultores se han ido valle arriba. En consecuencia, la actual corriente migratoria de los aymaras y su sistema de uso de la tierra es una solución temporal, ecológicamente costosa.

Jane L. Collins, *Parentesco y migración de temporada entre los aymaras del sur del Perú: la adaptación humana a la escasez de energía*, Tesis de doctorado, Universidad de la Florida, 1981. Se puede solicitar a: University Microfilms International, P.O. Box 1764, Ann Arbor, Michigan, 48106.

Caciques y desarrollo rural en Bolivia

La Fundación Interamericana concedió una beca a Kevin Benito Healy en 1974 para que realizara una investigación sobre el terreno para su tesis doctoral sobre *Poder, clase y desarrollo rural en el sur de Bolivia* (presentada a la Universidad de Cornell). Dicha tesis fue publicada recientemente en español por la editorial El Buitre del Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES). Healy trabaja ahora como representante de la Fundación para Bolivia. El siguiente es un resumen de esa investigación.

A los doce años de la reforma agraria (1952-1964) que tuvo lugar en el departamento de Chuquisaca en el sur de Bolivia, siguió un período de modernización rural (1964-1978). Este estudio sigue el comportamiento de la élite rural en dos provincias de ese departamento durante ambos períodos.

La investigación utiliza historias de casos y estadísticas sobre el impacto de la reforma agraria para comparar las dos provincias con el resto del departamento en materia de redistribución de tierras, ingresos y otros beneficios para la población campesina perteneciente a diversos grupos étnicos. El estudio trata de los terratenientes tradicionales de la zona y sus tácticas para controlar la reforma agraria.

Los datos sobre la tenencia de la tierra, ganado y árboles cítricos, así como el poder para controlar trabajadores a través de peonaje sirven para medir una continua concentración de riquezas en 15 familias después de la reforma agraria. Además, otros índices en el análisis del impacto del desarrollo rural también demuestran que los diferentes grupos de productores no tuvieron igual acceso a los *bienes del desarrollo* (recursos productivos, agroservicios, instalaciones, beneficios sociales y nuevas oportunidades para la toma de decisiones), ofrecidos por las organizaciones locales que administraban los programas de desarrollo rural.

Se puede decir que estos programas hacían crecer los vínculos entre los productores del sur de Chuquisaca y los mercados regionales y nacionales. El gasto público, el crédito para

producción y las inversiones en infraestructura condujeron a la expansión de la agricultura, el engorde de cerdos, la introducción de métodos de producción modernos, y un aumento en la venta de productos agropecuarios. Sin embargo, este proceso se debería llamar mejor *modernización* y no *desarrollo*, puesto que tendió a concentrar la riqueza, el poder y los ingresos en una minoría integrada por terratenientes, transportistas y comerciantes ricos. Aunque cambiaron algunas características, continuó existiendo una estructura dual de clases sociales. Por un lado, unos pocos terratenientes transformaron sus extensas propiedades en fincas comerciales, mientras que, por otro, una mayoría campesina siguió cultivando terrenos de subsistencia con poco capital y usando tecnología rudimentaria.

El estudio examina también cómo las élites locales ejercieron el poder en 12 cooperativas rurales asociadas. Dichas cooperativas se crearon para ofrecer ciertos servicios directamente (tales como transporte y mercadeo de maíz, y el uso de tractores) y para que hubiera más acceso a los servicios públicos (como, por ejemplo, agua, crédito para consumo y electricidad). También se establecieron, con financiamiento internacional, un centro moderno para engordar cerdos y una fábrica de embutidos.

Sin embargo, la mayoría de las cooperativas cayeron dentro de una red informal de poder manejada por un grupo de caciques dinámicos quienes utilizaron los empleos, los recursos financieros y otros beneficios ofrecidos por las nuevas cooperativas para aumentar su propio poder y riqueza. Como los programas del gobierno, las cooperativas no pudieron promover la equidad social y la participación popular, aunque sí lograron aumentar la producción y la prestación de servicios.

Para que ocurra un verdadero desarrollo rural en estas dos provincias de Chuquisaca sería necesario que hubiera una mayor equidad social y participación popular, además del aumento de la productividad. En este estudio se llegó a la conclusión de que la reforma agraria local no pudo reestructurar el poder de las clases sociales lo suficiente como para garantizar el acceso a las nuevas oportunidades y los recursos claves durante la etapa de modernización.

Kevin Benito Healy, *Caciques y patrones, una experiencia de desarrollo rural en el sur de Bolivia*, Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES), Cochabamba, Bolivia, 1983. Puede obtenerse copia de: Imprenta El Buitre, Salamanca 595, Cochabamba, Bolivia.

El poder, las clases sociales y el desarrollo rural en el Sur de Bolivia, tesis de doctorado, Universidad de Cornell, 1978.

El año pasado, la antropóloga Louisa Stark evaluó tres subprogramas de la Oficina Provincial de Alfabetización para el Desarrollo de Chimborazo, una unidad técnica semiautónoma de la Oficina de Educación de la provincia de Chimborazo, Ecuador, financiados con una donación de US\$218.000 de la Fundación Interamericana. La mayoría de los empleados de la oficina provincial enseñan a leer y escribir en las aldeas; sin embargo, con el apoyo de la Fundación, un grupo de unas 24 personas puso en ejecución proyectos para crear empleos en panaderías comunales y talleres de ropa y telas, y utilizó canciones y obras teatrales para ayudar a inspirar a los que viven en estas comunidades a trabajar juntos para resolver sus problemas.

Durante la evaluación, Stark entrevistó a los residentes de 30 aldeas y concluyó que los programas habían creado efectivamente trabajos consistentes con la vida cultural de las comunidades. También determinó una serie de dificultades que limitaron la eficacia del programa, como por ejemplo: se hubiera podido dar más asesoramiento a las comunidades para crear proyectos de artesanía; la obtención de los permisos de venta era costosa y requería mucho papeleo; y en las aldeas una planificación no siempre adecuada dió como resultado un agotamiento de los materiales para hornear y coser. A continuación se presentan algunas observaciones de la evaluación:

Desde el comienzo de la época colonial, los indígenas de Chimborazo se han visto forzados a dejar sus comunidades temporalmente para buscar trabajo fuera de ellas. Si las aldeas han podido conservar cierta integridad social y cultural es porque la comuna ha servido como un refugio contra la explotación y los trabajos penosos del mundo exterior, y porque las mujeres indígenas (que tradicionalmente se quedan en las aldeas) se las han arreglado para mantener vivas las tradiciones y la cultura. Ahora muchas comunidades indígenas de Chimborazo están formadas principalmente por ancianos, niños y mujeres, quienes tienen que enfrentarse con una responsabilidad económica cada vez mayor.

En las asambleas y conversaciones mantenidas en la comunidad, a menudo se oye el deseo de la gente de la provincia de evitar la emigración en busca de trabajo. Los programas como panaderías y artesanías ayudan a satisfacer esta necesidad de manera inmediata. Aunque la idea tradicional del desarrollo es que la alfabetización debe preceder a la industrialización, el personal de la oficina provincial opina que la administración de esas empresas productivas sirve para motivar a estas personas a aprender a leer y escribir. Con el fin de promover este tipo de actividades—y consolidar la expresión cultural y la autoestima—la oficina provincial estableció *ferias educativas* donde dos grupos de músicos de talento ponen en práctica sus aptitudes

para el teatro de títeres y la presentación de sociodramas. Estos grupos actúan en las comunidades indígenas de toda la provincia—hasta la fecha se han visitado más de 300 aldeas y han tenido que rechazar un número mayor de invitaciones. Estas actuaciones no sólo entretienen a la gente sino que la animan a mantener su cultura, conocer sus derechos y tratar de solucionar por sí misma los problemas de la comunidad.

La oficina provincial también ha enfrentado la necesidad de una mayor autosuficiencia alimentaria. Los cultivos de cebada, producto agrícola tradicional de las comunidades indígenas, han sido aniquilados recientemente por las plagas. El pan de trigo—que se compra en los pueblos de mestizos, algunas veces después de todo un día de viaje desde comunidades distantes—se está convirtiendo en el principal alimento de la familia. Con frecuencia se explota a los indígenas en estas transacciones, forzándolos a pagar un alto precio por un pan viejo. El programa *Pan para la educación* facilita a las comunidades el establecimiento de sus propias panaderías y les proporciona un horno de gasolina. También les ofrece adiestramiento en métodos para hornear pan y administrar el negocio. Los principales participantes son los líderes de la comunidad, quienes no sólo ayudan a administrar la panadería sino también las utilidades. Estas ganancias, que hasta ahora han sido menudas, se dividen en tres partes: para comprar el combustible del horno y hacer las reparaciones, para proyectos educativos, y para el desarrollo comunitario. En las reuniones que se celebran regularmente, los funcionarios de la comunidad han decidido, por ejemplo, comprar escritorios y materiales para la escuela y construir sistemas de abastecimiento de agua potable y centros comunitarios. El uso del dinero según la propia discreción ha sido una experiencia nueva para muchas de estas comunidades.

Por último, la oficina provincial ha ayudado a establecer un programa de talleres artesanales para crear industrias caseras, particularmente de ropa y telas. Un primer objetivo fue el rescate de los valores culturales mediante la producción de ropa y telas tradicionales; pero, en la práctica, muchas comunidades se han decidido por máquinas de coser y tejer para confeccionar trajes modernos. En sólo unos pocos casos, sin embargo, estas actividades han producido realmente suficientes ingresos para los que participan en ellas.

El personal de la oficina provincial ha demostrado una receptividad especial en su trabajo con las comunidades indígenas de Chimborazo. Ya se han establecido panaderías en casi 20 comunidades, y las canciones y dramatizaciones de las ferias educativas populares contribuyeron a esos esfuerzos de la comunidad. Otras organizaciones para el desarrollo que trabajan en la región están siguiendo el ejemplo de la oficina provincial por medio del establecimiento de panaderías en otras comunidades indígenas.

Louisa R. Stark, *Música, pan y tejidos: una evaluación de tres programas financiados por la Fundación en el Ecuador; octubre de 1982; sin publicar.*

Fundación Interamericana

Personal Ejecutivo

Peter D. Bell, Presidente
Sally W. Yudelman, Vicepresidenta para Programas
Peter Hakim, Vicepresidente para Investigación y Evaluación
Stephen N. Abrams, Asesor Jurídico
Robert W. Mashek, Jefe Ejecutivo de Administración y Finanzas y Director para Brasil
Marion Ritchey, Directora para los países andinos
Anne B. Ternes, Directora para el Cono Sur
David Valenzuela, Director para Centroamérica, Panamá y el Caribe

Consejo Directivo

Víctor Blanco, Presidente; Presidente y Director Ejecutivo, Multiple Medical Management
Doris B. Holleb, Directora, Metropolitan Institute, University of Chicago
Alberto Ibarguen, Vicepresidente y Asesor Jurídico Adjunto, Connecticut National Bank
Peter McPherson, Administrador, Agencia para el Desarrollo Internacional (AID)
J. William Middendorf, II, Representante Permanente de los EE.UU., ante la OEA, Departamento de Estado
Langhorne A. Motley, Secretario Adjunto para Asuntos Interamericanos, Departamento de Estado
Luis G. Nogales, Vicepresidente Ejecutivo, United Press Internacional

Comité Asesor

Augustin S. Hart, Jr., Presidente; ex Vicepresidente, Quaker Oats Company
Rodrigo Botero, Editor, Estrategia
Manuel R. Caldera, Presidente, AMEX Systems, Inc.
John C. Duncan, ex Presidente y Director Ejecutivo, St. Joe Minerals Corporation
John M. Hennessey, Director Ejecutivo, Financière Credit Suisse-First Boston
Peter T. Jones, Primer Vicepresidente, Levi Strauss & Co.
William H. Jordan, Jr., Antiguo miembro del personal profesional, Comité de Asignaciones del Senado
George Cabot Lodge, Profesor, Harvard Business School
Harry C. McPherson, Jr., Abogado, Verner, Liipfert, Bernhard & McPherson
Charles A. Meyer, ex Vicepresidente, Sears, Roebuck and Company
Richard Rubottom, Profesor Emérito, Southern Methodist University
Viron P. Vaky, Profesor de Estudios Diplomáticos, Escuela de Servicio Exterior, Georgetown University

La Fundación Interamericana, organismo público creado por el Congreso de los Estados Unidos en 1969, proporciona ayuda financiera directa a los esfuerzos de autoayuda de la población marginada de América Latina y el Caribe. La Fundación trabaja con grupos del sector privado tales como cooperativas agrícolas, pequeñas empresas, asociaciones comunitarias y organizaciones de asistencia técnica. La Fundación Interamericana otorga un promedio de 200 donaciones al año para proyectos en más de 25 países de América Latina y el Caribe. Los fondos de la Fundación provienen de las asignaciones del Congreso y del Fondo Fiduciario de Progreso Social del Banco Interamericano de Desarrollo. Su presupuesto para 1983 es de US\$26 millones.

Contenido

El principio de conservación y mutación de la energía social

Albert O. Hirschman

Ceguera y visión en Jamaica

Sheldon Annis

Asociaciones de cooperativas: el ejemplo de Bolivia

Judith Tendler,
con la colaboración de
Kevin Benito Healy y
Carol Michaels O'Laughlin

Teatro de mujeres en Jamaica

por el Colectivo Teatral Sistren

Notas de viajes / Informes de investigaciones